

Mast, Claudia; Stehle, Helena

**Research Report**

## Persönliche Kommunikationsformate in der Unternehmenskommunikation: Eine empirische Analyse

Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation, No. 9

**Provided in Cooperation with:**

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

*Suggested Citation:* Mast, Claudia; Stehle, Helena (2015) : Persönliche Kommunikationsformate in der Unternehmenskommunikation: Eine empirische Analyse, Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation, No. 9, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, Leipzig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/125062>

**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.*

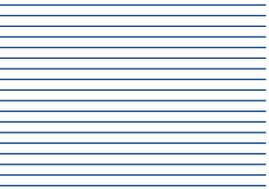
*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*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.*

Claudia Mast & Helena Stehle

## Persönliche Kommunikationsformate in der Unternehmenskommunikation

Eine empirische Analyse



Forschungsberichte zur  
Unternehmenskommunikation Nr. 9



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG &  
KOMMUNIKATION



## AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Publikationsreihe „Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation“ stellt die Ergebnisse ausgewählter Forschungsprojekte vor, die von der Akademischen Gesellschaft gefördert oder initiiert wurden. Die Forschungsberichte dienen dem Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis und geben Impulse für die Unternehmenskommunikation.

Bereits erschienen sind folgende Publikationen:

- Janne Stahl, Ulrike Röttger (2015): *Karriere im Kommunikationsmanagement. Berufserwartungen der Kommunikationsexperten von morgen.*
- Claudia Mast, Alexandra Simtion, Klaus Spachmann (2015): *Employer Relations. Arbeitgeberkommunikation auf dem Weg zur klaren Stakeholderperspektive - eine empirische Untersuchung.*
- Lisa Dühning, Ansgar Zerfaß (2015): *Corporate Communications and Public Relations in Asia. Context, Status quo, and Future Challenges.*
- Joachim Schwalbach (2015): *Reputation und Unternehmenserfolg. Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011–2013.*
- Günter Bentele, Jens Seiffert (2015): *Ethische Richtlinien in der Unternehmenskommunikation. Eine Befragung zu Kommunikationswerten und Normen der größten deutschen Unternehmen.*
- Ulrike Röttger, Jana Schmitt (2014): *Erfolgsfaktoren der CR-Kommunikation. Eine qualitative Studie zur Kommunikation der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland.*
- Ansgar Zerfaß, Günter Bentele, Joachim Schwalbach, Muschda Sherzada (2013): *Unternehmenskommunikation aus Sicht von Vorständen und Kommunikationsmanagern – ein empirischer Vergleich.*
- Ulrike Röttger, Ansgar Zerfaß, Juliane Kiesenbauer, Janne Stahl (2013): *Führung im Kommunikationsmanagement – Herausforderungen im internationalen Vergleich.*

## Management Summary

Wie relevant sind Formate und Formen persönlicher Kommunikation in und für Unternehmen? Welche Bedeutung haben sie für das Kommunikationsmanagement? Welche Erwartungen haben insbesondere Bezugsgruppen an diesen Kommunikationsweg? Die vorliegende Studie erhebt vorhandene Formate persönlicher Kommunikation in Unternehmen sowie Erwartungen zentraler Bezugsgruppen. Die Ergebnisse belegen die große Bedeutung persönlicher Kommunikation, die von den Bezugsgruppen situativ wahrgenommen wird, z. B. in Ergänzung zur bestehenden Kommunikation im Rahmen ihrer Aufgaben und den internen Abstimmungsprozessen (so genannte Regelkommunikation). Zugleich zeigt sich, dass die angebotenen persönlichen Kommunikationsformate sich vor allem an interne Bezugsgruppen, insbesondere die Führungskräfte richten. Inwiefern sind aber die Formate auf wechselseitigen Austausch „auf Augenhöhe“ ausgerichtet? Für die befragten Bezugsgruppen ist das eine zentrale Erwartung, die sie im Hinblick auf persönliche Kommunikation äußern. Für die Unternehmen und insbesondere das Kommunikationsmanagement liegt die Aufgabe und Herausforderung darin, die Perspektiven von Unternehmen und Stakeholdern abzuwägen und miteinander in Einklang zu bringen.

What relevance do formats and forms of personal communication have in and for corporations? What relevance do they have regarding communication management? What do reference groups expect with respect to personal communication? This study analyzes both formats of personal communication and relevant target groups' expectations. The results of this study indicate that personal communication is highly relevant, although reference groups assess its relevance depending on situational aspects, e.g., in addition to formal communication as part of their work and internal processes. At the same time, it is apparent that offers to communicate personally first and foremost aim at internal groups, especially managers. In what way, however, these formats aim at mutual exchange "on eye level"? Regarding the reference groups questioned this is an important expectation they have with respect to personal communication. For corporations and communication management the task and challenge is to look carefully at both sides – the perspectives of corporations and stakeholders –, to weigh up all facts and to try to harmonize them.

## Inhaltsverzeichnis

1	Persönliche Kommunikation – „Königsweg“ der Unternehmenskommunikation?.....	3
2	Stand der Forschung.....	4
3	Design und Vorgehen.....	7
4	Formate der persönlichen Kommunikation in der Praxis – Einsatz und Erwartungen .....	10
4.1	Einschätzungen der Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation.....	10
4.2	Einschätzung aus der Perspektive der Bezugsgruppen .....	17
5	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen .....	29
	Literaturverzeichnis .....	33
	Abbildungsverzeichnis .....	35
	Die Autoren .....	36
	Danksagung.....	36

# 1 Persönliche Kommunikation – „Königsweg“ der Unternehmenskommunikation?

Persönliche, direkte Kommunikation gilt als der „reichste“ Kanal im Kommunikationsorchester (Daft & Lengel, 1986, p. 560; Mast, 2015a, p. 170). Ihre Leistungsfähigkeit wird hoch eingeschätzt und soll vor allem bei komplexen Kommunikationsaufgaben wie z. B. bei Veränderungen, Konflikten oder Krisen zum Tragen kommen (vgl. z. B. Zerfaß et al., 2013, p. 78; Goodman, Holihan, & Willis, 1996, p. 121; Payne, 1996, pp. 83-84). Im Hinblick auf Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Nähe, aber auch Einflussnahme wird der „Face-to-Face“-Kommunikation große Relevanz zugeschrieben (vgl. z. B. Mast, 2015b, p. 1138; Merten, 2015, p. 388; Zerfaß et al., 2014, p. 61; Bekmeier-Feuerhahn & Eichenlaub, 2010; Gallicano, 2009, pp. 321-322; Stein, 2006, p. 252-253). Auf der anderen Seite wird sie mit einem hohen Aufwand an Zeit, Personal und Geld, inhärenter Komplexität durch viele Nebeninformationen, u. a. nonverbaler Art, und einer schwierigen Steuerbarkeit verbunden. Unternehmen stellt dies vor Herausforderungen, wenn es um ihre Kommunikation mit Bezugsgruppen geht. Sie reichen von der Frage des Aufwands im Verhältnis zur möglichen Reichweite über die Suche nach einem geeigneten Akteur<sup>1</sup> bis hin zum Risiko einer direkten Konfrontation in Krisensituationen. Je nach Rahmenbedingungen, Themen und Beteiligten lässt sich der Verlauf persönlicher Kommunikation schwer vorhersehen und steuern.

Trotz dieser Herausforderungen bekunden Unternehmen ein hohes Interesse an persönlichen Kommunikationsformen, wenn es um den Austausch mit ihren Bezugsgruppen geht. Nach der Onlinekommunikation steht die „Face-to-Face“-Kommunikation beispielsweise für 81 Prozent der europäischen Kommunikationsverantwortlichen an zweiter Stelle, wenn es um wichtige Aktivitäten in der PR geht (vgl. Zerfaß et al., 2014, p. 88). Beispiele für persönliche Kommunikationsformate im Rahmen von Unternehmenskommunikation sind dabei runde Tische mit Bürgerinitiativen oder Anwohnern, Hintergrundgespräche mit Medien oder politischen Vertretern, Hauptversammlungen im Bereich Investor Relations, interne Townhall Meetings oder Veranstaltungen und Roadshows, wenn es um den Kontakt zu Kunden geht.

Die Gründe, die zu einer verstärkten Aufmerksamkeit für persönliche Kommunikationsformate führen, tangieren sowohl die Sicht der Unternehmen als auch die Sicht ihrer Bezugsgruppen. Unternehmen streben nach dem direkten Kontakt mit ihrem Umfeld, ohne Umwege über Medien oder andere Meinungsführer. Sie suchen den unmittelbaren Austausch mit Kunden, Anwohnern oder interessierten Bürgern, sei es in sozialen Medien oder an runden Tischen wie beispielsweise bei Infrastrukturprojekten. Dabei sehen sie sich mit den Erwartungen ihrer Stakeholder konfrontiert. Diese fragen nach Vorhaben und Positionen, fordern Erklärungen für Entscheidungen oder verlangen – ganz allgemein – nach Dialog und „echtem“ Austausch – das unmittelbare Feld der persönlichen Kommunikation.

---

<sup>1</sup> Im Folgenden gilt aus Gründen der Lesbarkeit die männliche Form der Personenbezeichnung für alle Geschlechter.

Doch welche Erwartungen und Wünsche haben unterschiedliche Bezugsgruppen an persönliche Kommunikationsformate von Unternehmen? Auf welche Formen und Aktivitäten greifen Unternehmen wiederum im Rahmen ihrer Kommunikationsarbeit zurück? Welche Gründe und Motive herrschen dabei vor? Welchen Herausforderungen sehen sich Unternehmen und Bezugsgruppen gegenüber?

## 2 Stand der Forschung

Die kommunikationswissenschaftliche PR-Forschung konzentrierte sich viele Jahre auf Kommunikation über und mit Medien, insbesondere Massenmedien. Persönliche Kommunikation wurde bislang kaum systematisch thematisiert und untersucht (vgl. z. B. Willis, 2012; Johansson, 2007; Kelleher, 2001). Sie wird mit aufgegriffen, wenn Veranstaltungen als Instrument oder einzelne Handlungsfelder wie z. B. die interne Kommunikation oder Medienarbeit betrachtet werden (vgl. z. B. Pang, Chiong, & Hassan, 2014; White, Vanc, & Stafford, 2010; Marques, 2010; Stein, 2006). Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht persönliche Kommunikation jedoch selten. Sie war lange Zeit ein Rand- oder sogar Nischenthema in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen, das im Instrumente-Kanon der PR zwar „mitlief“, aber wenig beachtet wurde.

Dies verändert sich im Zuge von Entwicklungen wie z. B. der Digitalisierung und Zunahme von Web 2.0-Angeboten (vgl. Taylor & Kent, 2014, p. 393; Schlichting, 2014, p. 412; Bekmeier-Feuerhahn & Eichenlaub, 2010; Hill & White, 2000). Der unmittelbare Kontakt zwischen Unternehmen und Individuen aus ihren Bezugsgruppen, d. h. persönliche, wenn auch medienvermittelte Kommunikation, führt zu einer verstärkten Aufmerksamkeit für die Thematik (vgl. z. B. Einwiller, 2015, p. 382-383; Sung & Kim, 2014; Ki & Hon, 2006; Fawkes & Gregory, 2001). Eine umfassende und systematische Betrachtung dieses Kommunikationsweges steht jedoch bislang noch aus.

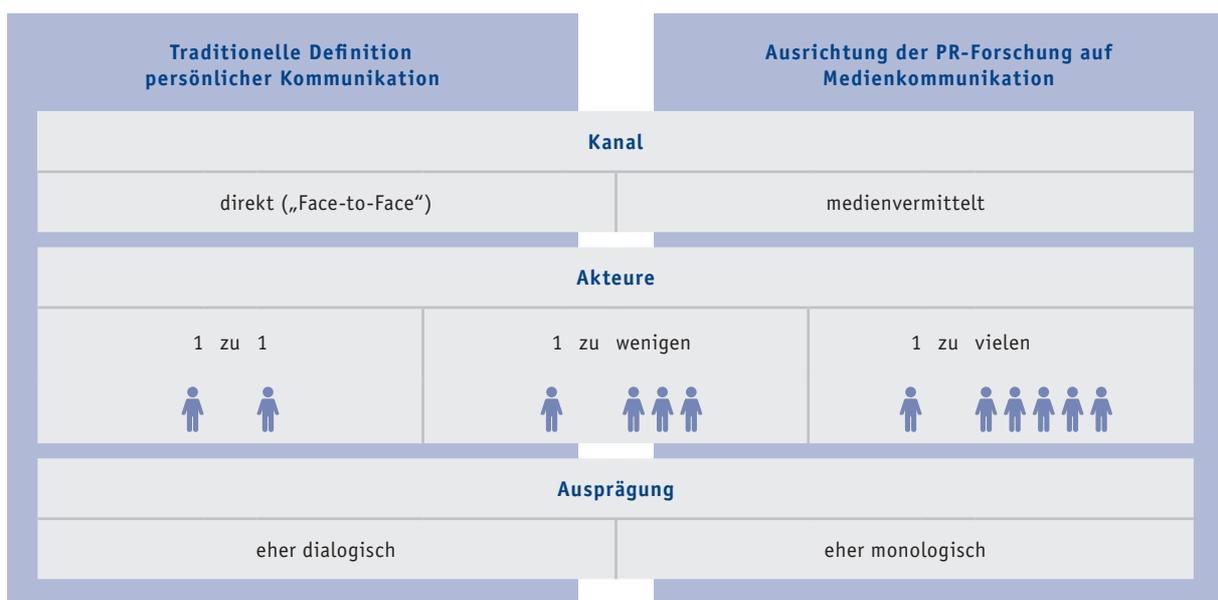
Unterschiedliche Perspektiven können dabei in der PR-Forschung den Blick auf persönliche Kommunikation prägen (vgl. auch Fawkes & Gregory, 2001, p. 115; vgl. Abb. 1):

Am häufigsten wird persönliche Kommunikation im Zusammenhang mit **Kanälen oder Medien** des Kommunikationsmanagements diskutiert. In der Kommunikationswissenschaft steht traditionell die massenmediale Kommunikation im Mittelpunkt und wird dem interpersonalen Austausch gegenübergestellt (vgl. z. B. Burkart, 2002, pp. 35-38; Ebert, 2015, p. 438). Dabei ist die Frage zentral, ob Kommunikation direkt, d. h. „Face-to-Face“, oder vermittelt über Medien stattfindet (neben der Frage der Gerichtetheit, der Akteure und Rückkopplungsmöglichkeiten). Eng gefasst wird persönliche Kommunikation auf „Face-to-Face“-Kommunikation zwischen Akteuren bezogen. PR befasst sich bislang jedoch häufig mit medienvermittelter Kommunikation. So beschreiben Fawkes und Gregory (2001, p. 115): „[M]ost public relations communication is mediated, that is transmitted

through a channel, whether print, broadcast or electronic media, rather than face to face.“ Lange Zeit standen dabei insbesondere massenmediale Kommunikationswege im Mittelpunkt, während ein individueller, medial vermittelter Austausch wie z. B. mittels Videokonferenz oder per E-Mail erst mit dem Aufkommen der zahlreichen Möglichkeiten im Internet langsam in den Blick rückte.

Mit der Betrachtung persönlicher Kommunikation in der PR ist an zweiter Stelle die Frage nach den **Akteuren** verbunden. Eng gefasst wird persönliche Kommunikation häufig auf den Austausch zwischen zwei Individuen bezogen („1-zu-1“). Entsprechend der massenmedialen Ausrichtung konzentriert sich die PR jedoch lange auf den Austausch eines Akteurs, z. B. eines Unternehmens, mit einer Vielzahl an Individuen und Bezugsgruppen („1-zu-n“). Die Kommunikation mit und von Gruppen sowie Individuen war viele Jahre dem Forschungsfeld der Organisationskommunikation vorbehalten. Sichtbar wird in dieser Herangehensweise auch eine starke Orientierung am Kommunikator, während die Perspektive der Bezugsgruppen an zweiter Stelle folgt. Aus Sicht der PR ist mit der Frage der Akteure nicht zuletzt die Frage verbunden, wer konkret in Erscheinung tritt, wenn es um die Kommunikation mit dem Umfeld geht. Neben der Darstellung einer Organisation als handelnder Akteur kommen vor allem deren Vertreter zu Wort. Diese reichen von Einzelpersonen aus der Organisationsspitze wie z. B. ein Vorstand, Fachexperten aus Abteilungen wie z. B. ein Pressesprecher oder F&E-Verantwortlicher bis hin zu mehreren Akteuren wie z. B. die gesamte Geschäftsführung eines Unternehmens. Im Zusammenhang mit prominenten Vertretern einer Organisation wird dabei oft auch von der Strategie oder Technik der Personalisierung gesprochen. Diese soll an dieser Stelle jedoch ausgeklammert bleiben, da sie dem Themenfeld der persönlichen Kommunikation nicht unmittelbar angehört.

**Abbildung 1: PR-Perspektiven auf persönliche Kommunikation**



© 2015: Prof. Dr. Claudia Mast / Dr. Helena Stehle, Universität Hohenheim – Projektbericht „Persönliche Kommunikationsformate“

Nicht zuletzt steht an dritter Stelle die Diskussion bestimmter **Ausprägungen** und Formen, wenn persönliche Kommunikation in der PR-Forschung thematisiert wird. Dabei wird vor allem die Idee des *Dialogs* immer wieder mit persönlicher Kommunikation verbunden (vgl. Szyszka, 2015, p. 1101). Ein Dialog kann als besondere Form von Kommunikation verstanden werden. Es handelt sich um einen Austausch zwischen zwei oder mehreren hoch involvierten Akteuren, der reziprok, wechselseitig und – idealtypisch – mit offenem Ausgang verläuft (vgl. Stehle & Huck-Sandhu, 2015, p. 2-3). Er kann sowohl mittels direkter Kommunikation als auch medienvermittelt stattfinden (vgl. Bentele, 2013, p. 59). Auf Grund seiner besonderen Merkmale ist der Dialog jedoch nicht per se mit persönlicher Kommunikation – weder in ihrer direkten noch in ihrer medienvermittelten Gestalt – gleichzusetzen. Inwiefern Dialog und persönliche Kommunikation, insbesondere die „Face-to-Face“-Kommunikation, zusammenhängen, ist in der PR-Forschung allerdings noch kaum erkennbar (vgl. McAllister-Spooner, 2009, p. 322). Lee und Desai (2014, p. 94) verweisen darauf, dass „dialogic theory could benefit from further exploration of media choice and effectiveness“. Dies gilt auch, wenn es um den Einsatz von Dialogen in der PR geht. Sie werden – oftmals normativ – als Ideallösung angesehen. Ob sie jedoch strategisch und mit Blick auf Organisationsziele eingesetzt werden können und wie sie von Bezugsgruppen bewertet werden, wird derzeit noch diskutiert (vgl. z. B. Burkart, 2015, p. 293-294; Szyszka, 2015, p. 1102).

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Feld der persönlichen Kommunikation in der PR bislang noch wenig erschlossen ist. Systematische Herangehensweisen an die Thematik, insbesondere an die Frage ihrer Bedeutung und Umsetzung in der PR und im Kommunikationsmanagement, liegen in Theorie und Empirie bislang kaum vor. Die wenigen Ausarbeitungen und Untersuchungen, die persönliche Kommunikation thematisieren, konzentrieren sich darüber hinaus weitgehend auf die Sicht der Organisation als Kommunikator, weniger auf die Sicht des „Gegenübers“, d. h. der Bezugsgruppen persönlicher Kommunikation.

Angesichts dieser Forschungslücken stehen im Folgenden die Bedeutung und der Einsatz persönlicher Kommunikation im Kommunikationsmanagement sowie die Erwartungen von Bezugsgruppen im Mittelpunkt.

**Ziele** des vorliegenden Projektes sind:

- eine systematische Bestandsaufnahme, welche persönlichen Kommunikationsformate in der Unternehmenskommunikation in Deutschland zum Einsatz kommen sowie welche Erwartungen Bezugsgruppen an diese Formate haben und wie sie diese bewerten;
- die Ableitung von Hinweisen für den systematischen und strategischen Einsatz von persönlichen Kommunikationsformaten in der Kommunikationspraxis.

Die **Forschungsfragen** des Projekts lauten entsprechend:

1. Was sind persönliche Kommunikationsformate aus Sicht der Kommunikatoren sowie der Bezugsgruppen?
2. Wann, warum und wozu kommen persönliche Kommunikationsformate im Kommunikationsmanagement zum Tragen?
3. Welche Erwartungen richten ausgewählte Bezugsgruppen an persönliche Formate in der Unternehmenskommunikation?

Diese Fragen werden jeweils sowohl aus Sicht der Kommunikatoren als auch der Stakeholder betrachtet und diskutiert, um das Handlungsfeld umfassend zu untersuchen. Die vorliegende Studie konzentriert sich dabei auf jene Forschungslücke, die sich in der PR-Forschung und -Praxis bei direkten Kommunikationswegen, d. h. „Face-to-Face“-Kommunikation eines Unternehmens mit seinen Bezugsgruppen zeigt.

Persönliche Kommunikation wird verstanden als Kommunikation einer Organisation mit ihren internen und externen Bezugsgruppen, die direkt erfolgt, d. h. im unmittelbaren Kontakt („Face-to-Face“), und sowohl „1-zu-1“-, „1-zu-einigen“- als auch „1-zu-n“-Kommunikationssituationen einschließt. Dabei werden insbesondere Formate betrachtet, d. h. geplante Aktivitäten, die vom Bereich Unternehmenskommunikation systematisch initiiert und begleitet werden.

### 3 Design und Vorgehen

Das Ziel dieses Forschungsprojekts ist es, persönliche Kommunikation sowohl aus Sicht des Kommunikationsmanagements als auch seiner Bezugsgruppen auszuleuchten. Es ermöglicht, die PR-Forschung und -Praxis sowohl hinsichtlich ihrer Perspektive – tatsächliche Stakeholder anstelle von Kommunikator-Orientierung – als auch hinsichtlich ihres Kanons an Aktivitäten, Kommunikationswegen und Instrumenten weiterzuschreiben. Das Projekt geht dabei explorativ vor und kombiniert qualitative und quantitative Erhebungs- und Auswertungsverfahren in einem mehrstufigen Arbeitsprogramm (vgl. Abb. 2).

Basierend auf einer umfassenden *Literaturanalyse*, insbesondere der kommunikationswissenschaftlichen PR- und Kanal-Forschung, bildeten *qualitative Leitfadeninterviews* mit Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation den Startpunkt des Projekts. Sie zeigen auf, inwiefern und auf welche Weise persönliche Kommunikation planvoll eingesetzt wird und mit welchen Motiven und Zielen sie verbunden ist. 17 Entscheider aus der Unternehmenskommunikation der Top 500-Unternehmen sowie eines mittelständischen Unternehmens in Deutschland wurden telefonisch befragt. Ihre Auswahl zielte auf ein breites Spektrum an Unternehmenstypen (GmbH und AG, darunter fünf DAX 30-Unternehmen; Industriegüter-, Konsumgüter-, Mischgüter- und Dienstleistungsunternehmen;

Großunternehmen und Mittelstand). Die Kommunikationsverantwortlichen antworteten auf Fragen nach der Bedeutung und den Zielen persönlicher Kommunikation, nach den Gründen ihres Einsatzes, ihrer Planung und Umsetzung sowie auf wahr- und angenommene Erwartungen von Seiten der jeweiligen Bezugsgruppen.

**Abbildung 2: Design und Vorgehen des Projekts**



© 2015: Prof. Dr. Claudia Mast / Dr. Helena Stehle, Universität Hohenheim – Projektbericht „Persönliche Kommunikationsformate“

Die Sicht der Bezugsgruppen wurde über eine *quantitative Umfrage* erhoben. Dabei wurde die Bezugsgruppe ausgewählt, die von den zuvor befragten Kommunikatoren als zentral angesehen wurde, wenn es um persönliche Kommunikation geht: die Führungskräfte. Im Rahmen eines Online-Panels des Sozialforschungsinstitutes YouGov wurden 670 Führungskräfte, die bei Unternehmen in Deutschland mit mindestens 1.000 Mitarbeitern angestellt sind sowie dem unteren, mittleren oder oberen Management angehören, zu ihren Einschätzungen und Erwartungen an persönliche Kommunikationsformate im Unternehmen befragt. Der Fragebogen beinhaltete dabei Fragen zur Teilnahme an Formaten persönlicher Kommunikation, zu ihrer Wahrnehmung und Bewertung sowie zu Erwartungen an solche Formate und die verantwortlichen Akteure. Es wurde mit einem Mix aus offenen und standardisierten Fragen gearbeitet, um die Präferenzen möglichst breit abzubilden.

Die Stichprobe streut hinsichtlich der Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl nahezu gleichmäßig über vier Gruppen (1.000-1.999 Beschäftigte: 23 %, 2.000-4.999: 26 %, 5.000-19.999: 29 %, mehr als 20.000 Beschäftigte: 22 %). Auch hinsichtlich der Branchenverteilung zeigt sich eine annehmbare Streuung. 45 Prozent der Befragten können Dienstleistungsbranchen zugeordnet werden (z. B. Tourismus, Transport, Kommunikation, Umwelt-, Gesundheits- und soziale Dienstleistungen). Es folgen Zuordnungen zu Industrie- und Investitionsgüterunternehmen (26 %) sowie zu Finanzdienstleistungs- (16 %) und Konsumgüter-Branchen (14 %). Im Hinblick auf die Befragten sind fast drei Viertel männlich (72 %).

Das Durchschnittsalter der Führungskräfte liegt bei 43,3 Jahren. Die Mehrheit der Befragten ist bereits mehrere Jahre – meist zwischen sechs und 15 Jahren – in ihrem Unternehmen tätig. Etwa ein Fünftel ist bereits mehr als zwanzig Jahre im gleichen Unternehmen tätig. Über die Hälfte der Befragten gehört dem mittleren Management an. Knapp ein Drittel ist Teil des unteren, zehn Prozent sind Teil des oberen Managements. Nahezu drei Viertel der Befragten haben Budgetverantwortung. Nur ein Prozent der Führungskräfte gibt an, keine Personalverantwortung zu haben. Im Hinblick auf die Abteilung oder den Funktionsbereich, in dem die Führungskräfte tätig sind, sind IT/EDV (19 %), Vertrieb (16 %), Produktion (9 %) und Allgemeine Verwaltung/Organisation (9 %) an führenden Stellen. Kommunikation/PR (2 %) und das Rechtswesen (1 %) belegen hingegen die beiden hinteren Plätze.

Weitere Bezugsgruppen, die sich aus den Kommunikator-Interviews als wichtige Bezugsgruppen persönlicher Kommunikation ergeben haben, werden in anschließenden *Fallstudien* thematisiert. Auf Grund der Ergebnisse der Interviews wurden in der internen Kommunikation Führungskräfte und Mitarbeiter sowie in der externen Kommunikation Journalisten für tiefergehende Analysen bestimmt. Sie wurden anhand eines Leitfadens befragt und geben Einblick in ihre Erwartungen an konkrete Formate persönlicher Kommunikation. Als Formate stehen dabei eine interne Bilanzpräsentation (Interviews mit sechs Führungskräften), ein „Business Lunch“ (Interviews mit 29 Führungskräften und Mitarbeitern), eine Jahrespressekonferenz (Interviews mit sechs Medienvertretern) sowie ein Presse-Informationstag (Interviews mit 17 Medienvertretern) im Mittelpunkt. Vier Unternehmen der Kommunikatorbefragung standen dabei dankenswerterweise für die Fallstudien zur Verfügung. Die Zusammenstellung des Samples aus DAX-, Groß- und mittelständischen Unternehmen ermöglicht auch an dieser Stelle differenzierte Einblicke in die Kommunikationspraxis.

Schlussendlich wird die Sicht der Bezugsgruppen an die der Kommunikatoren zurückgebunden, indem die Kommunikationsverantwortlichen der Fallstudien im Rahmen einer *Delphi-Nachbefragung* um ihre Einschätzung zu zentralen Erkenntnissen der Studie gebeten wurden. Die Erkenntnisse des Projekts werden auf der einen Seite zur Weiterentwicklung der PR-Forschung herangezogen. Auf der anderen Seite bieten sie zahlreiche wertvolle Ansatzpunkte für die Kommunikationspraxis und deren Frage: Persönliche Kommunikation – Königsweg der Unternehmenskommunikation oder vorrangig Risiko?

## 4 Formate der persönlichen Kommunikation in der Praxis – Einsatz und Erwartungen

Persönliche Kommunikationsformate bieten Chancen für das Kommunikationsmanagement, sind aber auch mit hohen Risiken verbunden. Sie werden sowohl in der Forschung als auch in der Praxis zu Unternehmenskommunikation bislang noch wenig beachtet und oftmals unklar definiert. In einem ersten Schritt werden daher die Einschätzungen von Unternehmenskommunikatoren vorgestellt, für wie relevant sie die persönlichen Kommunikationsformate halten und wie sie diese einsetzen. In einem zweiten Schritt werden die Erwartungen zentraler Bezugsgruppen und Adressaten persönlicher Kommunikationsformate dargestellt. Dabei stehen zunächst Führungskräfte und Entscheider in Unternehmen im Mittelpunkt. Ihre Einschätzungen werden anschließend um weitere Bezugsgruppen-Betrachtungen ergänzt.

### 4.1 Einschätzungen der Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation

Welche Bedeutung haben persönliche Kommunikationsformate in der Praxis? Von Juli bis September 2013 wurden 17 Kommunikationsverantwortliche der ersten und zweiten Führungsebene zu ihrer Einschätzung von persönlicher Kommunikation befragt. Sie charakterisierten entsprechende Formate, bewerteten ihre Relevanz und Leistung und thematisierten Bezugsgruppen-Erwartungen, die aus ihrer Sicht gegeben sind.

Zu Beginn wurden die Befragten zu ihrem **Verständnis von persönlicher Kommunikation** befragt. Mehrheitlich verwiesen diese dabei auf „Face-to-Face“-Kommunikation, d. h. auf den direkten Austausch zwischen mindestens zwei Akteuren, der die Möglichkeit zu unmittelbarem Feedback und ungefiltertem Meinungs austausch, aber auch zu wechselseitiger Wertschätzung beinhaltet. „[E]s ist kein reines Verlautbarungsformat“, so ein Befragter. Die Kommunikationsverantwortlichen sind sich damit ihrer Vorteile und Risiken bewusst, konzentrieren sich jedoch stärker auf ihre positiven Eigenschaften. So wird persönlicher Kommunikation mehr Authentizität und Emotionalität im Vergleich zu anderen Kommunikationsformen zugeschrieben. Sie soll darüber hinaus Dialog statt Monolog anregen. Dabei kann nach mehrheitlicher Ansicht der Befragten auch medienvermittelte persönliche Kommunikation zum Tragen kommen. Sie kann direkte Kommunikation zwar nicht ersetzen, so die Kommunikatoren, aber ergänzen. Ihre Vorteile liegen dabei nach Ansicht der Kommunikationsverantwortlichen in ihrer größeren Reichweite, bei zugleich geringerem Ressourceneinsatz sowie in ihrer Schnelligkeit und Effizienz. Die Mehrheit der Befragten konzentriert sich damit auf die Frage des Kanals, wenn es um die Definition von persönlicher Kommunikation geht. Im engeren Sinn wird darunter „Face-to-Face“-Austausch verstanden, der um medienvermittelte Kommunikation ergänzt

wird. Zusätzlich wird Dialog als eine weitere Ausprägung der persönlichen Kommunikation angesprochen. Nicht zuletzt wird von einigen Befragten auf die Kommunizierenden verwiesen, d. h. auf akteursbezogene Aspekte, die bei persönlicher Kommunikation an Bedeutung gewinnen.

Im Hinblick auf die **Relevanz persönlicher Kommunikation** bezeichnete die Mehrheit der Befragten sie als wichtigste Form von Kommunikation überhaupt, die nicht ersetzt werden kann oder soll. Ein Befragter nannte mit dem Wirkpotenzial dieser Kommunikationsform eine wichtige Grundlage für diese Einschätzung: „[I]m persönlichen Gespräch habe ich die Chance, alle Wirkmächtigkeiten des persönlichen Austausches in Einklang zu bringen.“ Doch was soll mit persönlicher Kommunikation erreicht werden?

Als übergeordnetes **Ziel persönlicher Kommunikation** sahen die Kommunikatoren mehrheitlich in erster Linie Vertrauen an (vgl. Abb. 3). Durch die Möglichkeit zu wechselseitigem Feedback sowie die enge Anbindung an Personen, die z. B. als vertrauenswürdig wahrgenommen werden, soll Vertrauen etabliert und gestärkt werden. Dazu wurden Glaubwürdigkeit und Authentizität als weitere wichtige Ziele persönlicher Kommunikation genannt, die auf einer zweiten Ebene dem Vertrauen zugeordnet werden können. Sie werden um Aspekte der Orientierung und des wechselseitigen Verständnisses ergänzt. So betonte ein Kommunikationsverantwortlicher: „Persönliche Kommunikation kann – wie wahrscheinlich keine andere Form der Kommunikation – Verständnis schaffen. Es geht um die Art und Weise, wie ich die Inhalte meinem Gegenüber erklären kann.“ Durch die Möglichkeit zum unmittelbaren Austausch könne eine gemeinsame Orientierung geschaffen werden.

Neben diesen übergreifenden Zielen sowie Zielen, die die Wechselseitigkeit des Austauschs betonen, wurde vereinzelt auch auf Zustimmung zu eigenen Ansichten und Vorhaben als wichtiges Ziel persönlicher Kommunikation verwiesen – und damit die Kommunikatororientierung der Kommunikation betont. Diese geht mit der Absicht einher, das Gegenüber zu überzeugen, d. h. möglichst nachdrückliche, nachvollziehbare Argumente zu finden und diese durch persönliche Kommunikation wirken zu lassen. Ein Kommunikationsverantwortlicher verwies darauf, dass man mit persönlicher Kommunikation „besser Ton und Tenor setzen“ könne als mit anderen Kommunikationsformen.

Im Hinblick auf die Kommunikation nach innen, in ein Unternehmen hinein, unterschieden die Befragten weitere Ziele der persönlichen Kommunikation. So sollen Mitarbeiter durch „Face-to-Face“-Kommunikation intensiver beteiligt und motiviert werden. Eine verstärkte Identifikation mit einem Unternehmen, Loyalität und Unterstützung seitens der Mitarbeiter wurden als wichtige Ziele erachtet. Ein Befragter fasste die dabei angenommene Wirkkette wie folgt zusammen: Es geht um „[e]motionale Teilhabe am Unternehmen und damit Engagement und damit wiederum Verstärkung des Erfolgs“.

Die Bedeutung persönlicher Kommunikationsformen ergibt sich auch aus bestimmten Situationen und Konstellationen, die einen **Anstoß zu persönlicher Kommunikation** darstellen. Nahezu alle Befragten verwiesen auf eine Krisensituation, die persönliche Kommunikation zwingend erforderlich macht. Auch Veränderungssituationen oder Konstellationen mit strategischer Bedeutung und zugleich hoher Unsicherheit im Hinblick darauf, was zu erwarten ist oder wie reagiert wird, waren für die Befragten mögliche Anlässe, um persönliche Kommunikationsformate zu wählen. So verwies ein Befragter darauf, dass diese vor allem dann zum Einsatz kommen, wenn es um ernstzunehmende Themen und Antworten gehe. Ein weiterer ergänzte: „Umso anspruchsvoller die Thematik wird, umso missverständlicher die Aufnahme werden kann, umso mehr werden Menschen dazu neigen, miteinander persönlich im Gespräch zu sein.“ Ein Kommunikationsverantwortlicher verwies nicht zuletzt auf „eher kritische Themen, bei denen man Gegenwind erwartet“. Ergänzend wurden von den Befragten eher informelle Situationen genannt, wenn z. B. Hintergrundgespräche mit Journalisten zu noch nicht vollständig „entwickelten“ Themen stattfinden.

**Abbildung 3: Zielzirkel persönlicher Kommunikation aus Sicht der Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation**



© 2015: Prof. Dr. Claudia Mast / Dr. Helena Stehle, Universität Hohenheim – Projektbericht „Persönliche Kommunikationsformate“

Wenn es um die konkrete Umsetzung von persönlichen Kommunikationsformaten innerhalb der Unternehmenskommunikation geht, steht zunächst die Frage nach deren Adressaten und **Bezugsgruppen** im Raum. Grundsätzlich kann jede Bezugsgruppe Adressat persönlicher Kommunikation sein, so die Befragten. Wenn es um eine Priorisierung der Bezugsgruppen geht, die ein Unternehmen ansprechen möchte, so stehen auf den ersten Plätzen diejenigen, die für seinen Erfolg ausschlaggebend sind. Interne Bezugsgruppen wie Führungskräfte und Mitarbeiter werden von den Befragten dabei als zentral angesehen. In diesem Kommunikationsfeld nannten die Kommunikationsverantwortlichen auch die meisten konkreten Formate, die in der Praxis eingesetzt werden. Dann folgen externe Bezugsgruppen, bei der die Mehrheit der Befragten insbesondere auf Journalisten verwies.

Ein Kommunikationsverantwortlicher fasste ergänzend zusammen, dass es sich darüber hinaus um „die wichtigsten Kunden, die wichtigsten Zulieferer und die wichtigsten Investoren“ handele.

Sowohl für interne als auch für externe Gruppen nannten die befragten Kommunikationsexperten zahlreiche **Formate persönlicher Kommunikation** (vgl. Abb. 4). Sie lassen sich u. a. danach unterscheiden, ob sie sich an eine kleinere Gruppe oder ein großes Plenum – in der internen Kommunikation beispielsweise an alle Mitarbeiter eines weltweit agierenden Großunternehmens – richten. Weitere Unterscheidungsmerkmale sind der Formalisierungsgrad der Formate sowie ihre inhaltliche Ausrichtung (eher fachlich, eher sozial).

**Abbildung 4: Persönliche Kommunikationsformate für interne und externe Bezugsgruppen**

Interne Formate persönlicher Kommunikation	Externe Formate persönlicher Kommunikation
an eine kleinere Gruppe gerichtet	
1. vorrangig direkt	1. vorrangig direkt
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kaminesgespräch</li> <li>» Schulungsveranstaltung</li> <li>» Hearing</li> <li>» Strategiedialog</li> <li>» Work Café</li> <li>» Coffee Talk</li> <li>» Daily Walk</li> <li>» Führungskräfteveranstaltung (z. B. Local Management Forum, Business Review, Meet the board)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Hintergrundgespräch</li> <li>» Stakeholder-Dialog, Round Table</li> <li>» Konferenzen</li> <li>» Interview mit Medien</li> </ul>
2. auch/vorrangig medienvermittelt	2. auch medienvermittelt
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Coffee Talk</li> <li>» Virtual Classroom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Hintergrundgespräch</li> <li>» Interview mit Medien</li> </ul>
an ein großes Plenum gerichtet	
1. vorrangig direkt	1. vorrangig direkt
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Townhall Meeting</li> <li>» Betriebsversammlung</li> <li>» Führungskräfteveranstaltung (z. B. Bilanzpräsentation)</li> <li>» Feiernveranstaltungen (z. B. Jubilärfiern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Hauptversammlung</li> <li>» Pressekonferenz</li> <li>» Messe</li> <li>» Kundenveranstaltung</li> <li>» Feiernveranstaltungen (z. B. Tag der offenen Tür)</li> </ul>
2. auch/vorrangig medienvermittelt	2. auch medienvermittelt
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Betriebsversammlung</li> <li>» Webcast</li> <li>» Virtual Classroom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Hauptversammlung</li> <li>» Pressekonferenz</li> <li>» Messe</li> </ul>

© 2015: Prof. Dr. Claudia Mast / Dr. Helena Stehle, Universität Hohenheim – Projektbericht „Persönliche Kommunikationsformate“

Zahlreiche Formate persönlicher Kommunikation, die im Hinblick auf interne Bezugsgruppen genannt werden, sind solche, die sich an eine kleinere Anzahl von Personen richten. Sie reichen von eher informellen *Kamingsgesprächen* oder *-abenden*, die dem Vertrauensaufbau oder der Vernetzung dienen, über formale und fachlich ausgerichtete *Schulungsveranstaltungen* bis hin zu so genannten

*Daily Walks*, die Führungskräfte jeden Tag an den Arbeitsplätzen ihrer Mitarbeiter vorbeiführen. Bei diesen Formaten trifft ein kleiner Personenkreis aufeinander, z. B.

- Führungskräfte untereinander sowie mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand oder
- Mitarbeiter mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand oder mit ihren direkten Führungskräften.

Besonders ausgeprägt sind dabei Formate, die sich speziell an Führungskräfte eines Unternehmens richten. Hier wurden auf fachlicher Ebene beispielsweise *Strategiedialoge*, *Führungskräfte tagungen*, *-werkstätten* oder *Informationsveranstaltungen* des Vorstands für leitende Angestellte genannt. Auf informeller, sozialer Ebene finden beispielsweise *Business Breakfast*- oder *Business Lunch*-Formate, d. h. Mittagessen oder Frühstücke mit der Unternehmensleitung statt, die auch für Mitarbeiter angeboten werden. „Hier geht es dann um grundsätzliche Dinge“, so ein Kommunikationsverantwortlicher: „Zuhören, Kennenlernen, weniger Vermitteln. Es geht darum zu erzählen sowie zuzuhören, was die Mitarbeiter einem erzählen und wie sie die Firma sehen.“

Bei einigen der internen Formate verwiesen die Befragten darüber hinaus auf deren ergänzende medienvermittelte Verbreitung, Aufbereitung oder Fortführung. So können zu so genannten *Coffee Talks*, die zwischen Mitarbeitern und Management stattfinden, andere Standorte per Telefon oder Videokonferenz zugeschaltet werden. Die so genannten *Virtual Classrooms*, die vorrangig dem fachlichen Austausch dienen, finden sogar ausschließlich medienvermittelt statt.

Auch bei den Formaten persönlicher Kommunikation, die sich an ein größeres Plenum im Unternehmen richten, kann sich – so die Befragten – medienvermittelte Kommunikation anschließen. Dies gilt beispielsweise, wenn *Townhall Meetings* oder *Betriebsversammlungen* an andere Standorte übertragen werden und dort in Aussprachen vor Ort „eingebettet“ sind. Wenn sich die Unternehmensführung per *Webcast* an die gesamte Belegschaft richtet, findet ausschließlich medienvermittelte persönliche Kommunikation statt. Ein weiteres wichtiges Format persönlicher Kommunikation mit einer größeren Bezugsgruppe sind nach Ansicht der Befragten *Feiern* jeder Art. Sie reichen von Jubilarfeiern über Firmenjubiläen bis hin zu Familientagen oder Tagen der offenen Tür, die sich an der Schnittstelle zwischen internen und externen Bezugsgruppen bewegen.

Formate persönlicher Kommunikation, die sich speziell an externe Bezugsgruppen richten, sind nach Auskunft der Befragten in erster Linie *Hintergrundgespräche*. Sie werden in der Praxis häufig sowohl mit Journalisten und Investoren als auch Politikern geführt und dienen vor allem dazu, sich vertraulich auszutauschen und Themen bei diesen Meinungsführern „vorzubereiten“. Dies kann auch medienvermittelt, z. B. per Videotelefonie, stattfinden. Wenn es sich nicht um Gespräche mit den Medien handelt, werden diese – so die Befragten – oftmals als „1-zu-1“-Gespräche durchgeführt. Dies gilt auch speziell natürlich für *Interviews mit Journalisten*, denen eine ähnlich hohe Relevanz zugeschrieben wird. Sie werden ebenfalls als „1-zu-1“-Formate durchgeführt.

Während Hintergrundgespräche vorrangig mit zentralen Bezugsgruppen eines Unternehmens geführt werden, richten sich Formate wie z. B. *Stakeholder-Dialoge*, *Round Tables* oder *Konferenzen* an ein breiteres Publikum. Zu so genannten Nachhaltigkeitstagen oder Konferenzen zu sozialen Themen werden beispielsweise auch Anwohner oder Bürger im Allgemeinen eingeladen. Die Grenze zu einem größeren Plenum kann dabei schnell überschritten sein. Dies gilt nicht zuletzt explizit für Formate wie *Hauptversammlungen* oder *Pressekonferenzen*, die sich jeweils gezielt an eine größere, wenn auch spezifischere Bezugsgruppe richten. *Messen* und andere Formate, wie z. B. „Roadshows“, richten sich vor allem an die Kunden eines Unternehmens. Wenn von den Befragten größere Feierlichkeiten als Format genannt werden, haben diese oftmals keinen klaren Themenrahmen (im Sinne einer fachlichen Ausrichtung) sowie keine formalen Regeln des Austauschs oder Ablaufs. Feiern gelten somit als unspezifische Formate der persönlichen Unternehmenskommunikation.

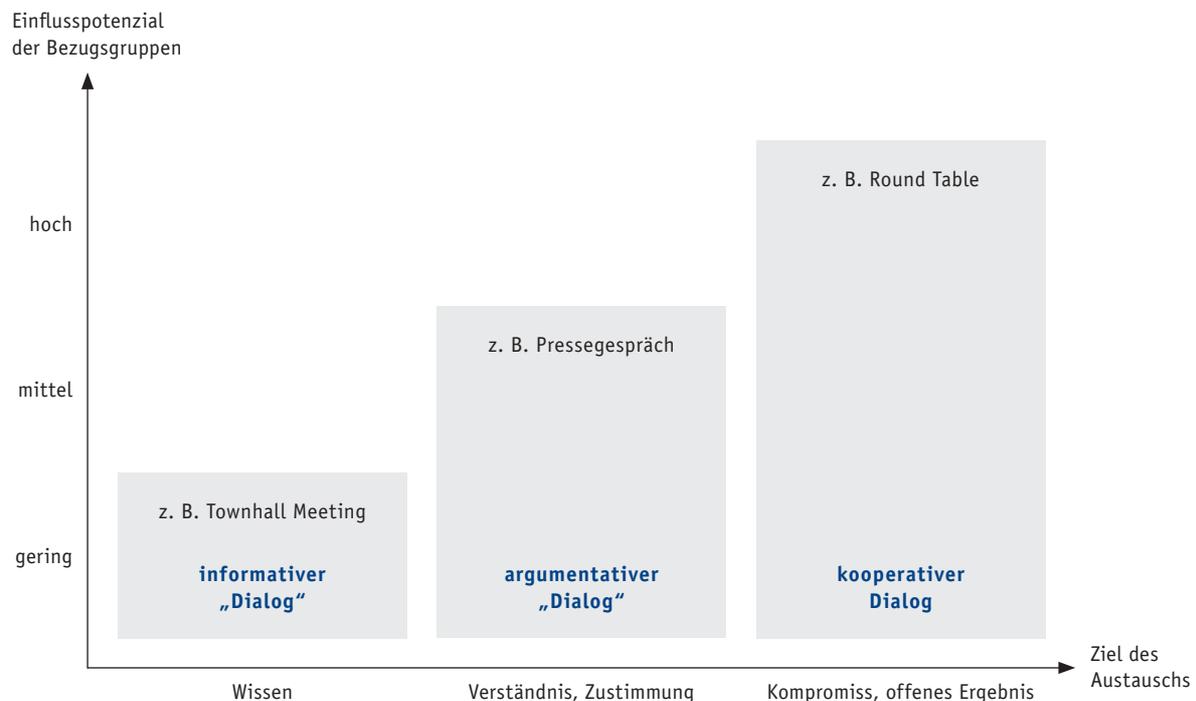
Die von den Befragten zahlreich genannten Beispiele für persönliche Kommunikationsformate unterscheiden sich nach den möglichen Publikumsgrößen, dem Formalisierungsgrad sowie ihren inhaltlichen Schwerpunkten. Dies gilt auch hinsichtlich der **Akteure**, die bei persönlicher Kommunikation nach Ansicht der befragten Kommunikationsverantwortlichen aktiv eingebunden werden. Sie reichen von den Kommunikationsverantwortlichen selbst über die Unternehmensführung, die bei zahlreichen Formaten als zentraler Kommunikator genannt wird, bis hin zu Führungskräften, die intern oftmals in ihrer Rolle als Vorgesetzte, extern häufig in ihrer Rolle als fachliche Experten auftreten.

Das Spektrum der genannten Kommunikationsformate zeigt auch, wie verschieden die konkreten **Ausprägungen persönlicher Kommunikation** sind (vgl. Abb. 5). Sie beginnen mit Formaten wie z. B. *Townhall Meetings*, die oftmals auf Informationsweitergabe ausgelegt sind und damit – trotz des Potenzials zu direktem, wechselseitigem Austausch – nicht auf „echten“ Dialog abzielen. Die Möglichkeiten der Bezugsgruppen, in diesem Fall von Mitarbeitern, sind durch Regeln und Strukturen, z. B. hinsichtlich des Ablaufs, eingeschränkt. Auch eine weitere Ausprägung persönlicher Kommunikation trägt oftmals nur den Titel „Dialog“.

Formate wie beispielsweise Pressegespräche sind häufig argumentativ angelegt und wollen ein besseres Verständnis oder sogar Zustimmung für die Positionen des Unternehmens erreichen. Die Einflussmöglichkeiten der jeweiligen Bezugsgruppe sind zwar im Vergleich ausgeprägter, durch – offene oder stillschweigende – Regeln und Rituale jedoch oftmals beschränkt. Dieses Format ist es auch, das die meisten Kommunikationsverantwortlichen als Dialog bezeichnen bzw. verstehen. Die Befragten betonen einen wechselseitigen Austausch und Interaktion, die auch wechselseitiges Feedback einschließt. Einen echten Dialog ermöglichen diese Formate aber nicht. Kommunikationsmaßnahmen, die auf Kompromisse oder sogar ergebnisoffen angelegt sind, nennen die Befragten nur äußerst selten. Am Beispiel von so genannten *Round Tables* zeigt sich ein möglicher Grund,

warum solche Formate in der Praxis kaum umgesetzt werden. Sie bergen das Risiko – insbesondere bei komplexen, schwierigen und emotionalen Themen – von persönlichen Angriffen, unvorhersehbaren Dynamiken und der Konfrontation mit möglicherweise den Unternehmenszielen entgegenstehenden Erwartungen der Bezugsgruppen.

**Abbildung 5: Dialogische Ausprägung persönlicher Kommunikationsformate**



© 2015: Prof. Dr. Claudia Mast / Dr. Helena Stehle, Universität Hohenheim – Projektbericht „Persönliche Kommunikationsformate“

Was die **Bezugsgruppen** jedoch von den persönlichen Kommunikationsformaten erwarten, wurde in der Forschung bislang kaum erarbeitet. In der Praxis nannten die befragten Kommunikationsverantwortlichen – unabhängig von der jeweiligen Bezugsgruppe, an die sie dabei dachten – Offenheit und Transparenz, auch bei Problemen, sowie Ehrlichkeit. Ergänzend wurden Wünsche nach Informationen aus erster Hand, Schnelligkeit sowie vereinzelt Unterhaltungswert der Kommunikation genannt. Solche Erwartungen charakterisieren vorrangig, „wie“ Kommunikation aussehen soll. Darüber hinaus wollen Bezugsgruppen aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen kommunikationsbereite und glaubwürdige Akteure auf Seiten des Unternehmens erleben, denen sie vertrauen können und die ihnen eine inhaltliche Einordnung von Informationen ermöglichen. Nicht zuletzt wurde die Möglichkeit des wechselseitigen Austauschs bis hin zu Einflussmöglichkeiten der Bezugsgruppen und deren Bedürfnis nach Anerkennung und Respekt gegenüber ihren Ängsten, Sorgen, aber auch Wünschen betont. Neben spezifischen Erwartungen einzelner Bezugsgruppen, wie z. B. der Orientierung an redaktionellen Nachrichtenwerten, beziehen sich die Einschätzungen der befragten Kommunikationsverantwortlichen zusammengefasst dazu, was ihre Bezugsgruppen erwarten, vor allem auf das „Wie“ der Kommunikation.

Wie sehen dies die Bezugsgruppen selbst? Welche Formate persönlicher Kommunikation nehmen diese wahr und wie bewerten sie sie? Was ist ihnen dabei wichtig oder unwichtig? Im Folgenden steht die Perspektive der Bezugsgruppen im Mittelpunkt, die über eine quantitative Online-Befragung von Führungskräften sowie ergänzende Fallstudien zu weiteren Bezugsgruppen abgedeckt wird.

## 4.2 Einschätzung aus der Perspektive der Bezugsgruppen

Führungskräfte sind – so die Einschätzung der befragten Kommunikationsverantwortlichen – eine zentrale Bezugsgruppe persönlicher Kommunikationsformate in Unternehmen. Für sie werden zahlreiche und vielfältige Angebote erarbeitet und etabliert. Sie standen daher im Mittelpunkt einer umfassenden quantitativen Befragung vom März 2014, bei der sich 670 Führungskräfte aus deutschen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern zu ihren Erfahrungen mit und Erwartungen an persönliche Kommunikationsformate äußerten. Anschließend werden in dem vorliegenden Forschungsbericht Ergebnisse aus Fallstudien vorgestellt, die weitere Bezugsgruppen persönlicher Kommunikation von Unternehmen in den Blick nehmen.

Im Hinblick auf die **Relevanz persönlicher Kommunikationsformate**, die Unternehmen anbieten, unterscheiden Führungskräfte deutlich zwischen Formaten, die zu ihrer täglichen Aufgabe und Funktion gehören, d. h. Formen der Regelkommunikation sind, und jenen, die diese indirekt tangieren. Mehr als 90 Prozent der Befragten sehen Gespräche mit ihren Mitarbeitern (98 %), ihren unmittelbaren Vorgesetzten (96 %) sowie mit Führungskräften anderer Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen (91 %) als wichtig oder sogar sehr wichtig an. Dieses Votum geben mehr als zwei Drittel der Führungskräfte auch, wenn es sich um informelle Gespräche der Unternehmensleitung mit einigen Führungskräften (78 %), Veranstaltungen, bei denen sie selbst mit externen Bezugsgruppen wie z. B. Kunden oder Lieferanten sprechen (76 %), oder Veranstaltungen der Unternehmensleitung mit allen Führungskräften handelt (68 %). 64 Prozent der Befragten sehen schließlich Versammlungen, bei denen die Unternehmensleitung vor allen Mitarbeitern spricht, als besonders wichtig an, während nur 52 Prozent dies mit Blick auf PR-Veranstaltungen nennen, bei denen sie selbst ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit vertreten. Diese Einschätzungen zeigen, dass Führungskräfte jene persönliche Kommunikation als wichtig ansehen, die unmittelbar ihre Arbeit berührt – allgemeine Veranstaltungen ihres Unternehmens im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit jedoch als weniger relevant erachten. Führungskräfte der oberen Managementebene messen dabei allen Formen der persönlichen Kommunikation tendenziell mehr Bedeutung zu als mittlere und untere Ebenen. Dies gilt vor allem für die persönliche Kommunikation, die sich an externe Partner oder die Öffentlichkeit allgemein richtet.

Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn nach der **zukünftigen Bedeutung** der Formen persönlicher Kommunikation gefragt wird. Hier gehen rund ein Viertel der Befragten davon aus, dass Gespräche mit

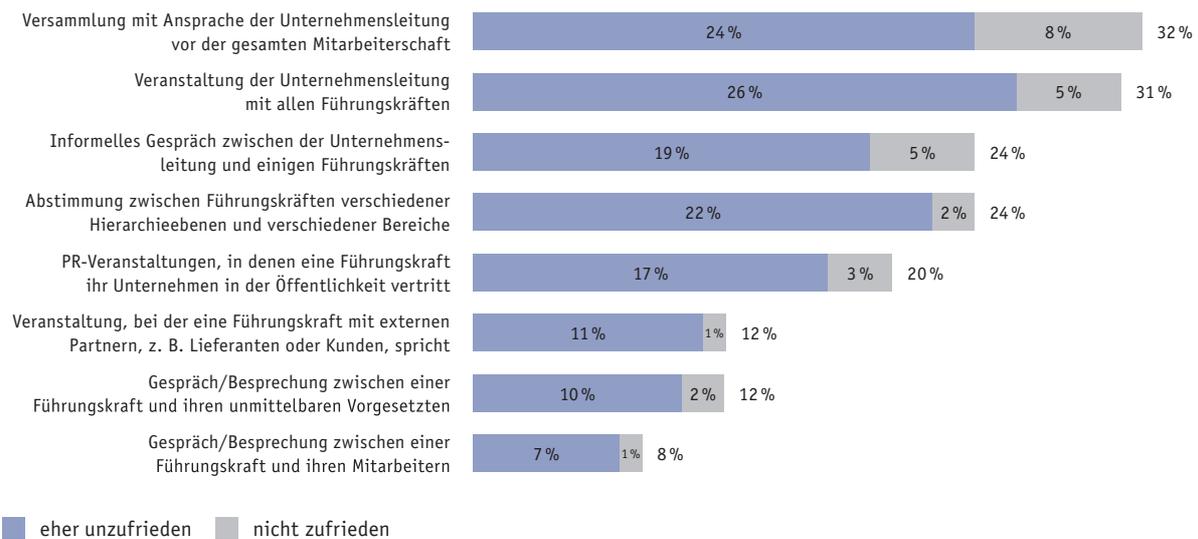
ihren Mitarbeitern (27 %), anderen Führungskräften im Unternehmen (25 %) oder ihren Vorgesetzten (24 %) weiter an Bedeutung gewinnen. Unmittelbar danach folgen jedoch externe PR-Veranstaltungen, denen 18 Prozent der Befragten eine steigende Bedeutung zuweisen. Vor allem beim Format „Gespräch zwischen Top-Management und einem kleinen Kreis an Führungskräften“ glauben die Führungskräfte der oberen Hierarchieebenen deutlich stärker an eine wachsende Bedeutung als die Manager der niedrigeren Ebenen.

Die unterschiedliche Bedeutung persönlicher Kommunikation wird auch deutlich, wenn nach der **Häufigkeit der wahrgenommenen Aktivitäten** gefragt wird. Am häufigsten sprechen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern (93 %), Vorgesetzten (86 %) und anderen Führungskräften (71 %). Nur 46 Prozent nehmen hingegen häufig oder sehr häufig an Veranstaltungen mit externen Partnern und 45 Prozent an informellen Gesprächen mit der Unternehmensleitung teil. Abgeschlagen sind Veranstaltungen der Unternehmensleitung mit allen Führungskräften (27 %), PR-Veranstaltungen, bei denen sie selbst nach außen auftreten (25 %), sowie Veranstaltungen der Unternehmensleitung mit allen Mitarbeitern (23 %), die von den befragten Führungskräften eher weniger wahrgenommen werden. Die Ursachen können dabei sowohl bei der wahrgenommenen Irrelevanz als auch in einem mangelnden Angebot solcher und weiterer Formate in der Praxis liegen. Generell gilt: Führungskräfte der oberen Managementebene nehmen häufiger an verschiedenen Formen persönlicher Kommunikation teil als Führungskräfte der mittleren und unteren Ebenen.

Wie zufrieden sind die Führungskräfte mit den Kommunikationsformaten, die sie erleben? Zur Bewertung aus Sicht der Bezugsgruppen gehört auch ihre **Zufriedenheit** mit den Angeboten persönlicher Kommunikation. Am zufriedensten sind die Befragten, wenn es um Gespräche mit ihren jeweiligen Mitarbeitern geht (92 %). An zweiter Stelle folgen Gespräche mit anderen Führungskräften aus dem Unternehmen sowie Veranstaltungen, bei denen sie selbst mit externen Partnern wie z. B. Kunden oder Lieferanten sprechen (jeweils 88 %). Auch PR-Veranstaltungen für eine externe Öffentlichkeit werden von 80 Prozent der Befragten durchaus positiv beurteilt, wenngleich sie nur eher selten wahrgenommen werden.

Auf dem letzten Platz (vgl. Abb. 6) hingegen finden sich Versammlungen, bei denen sich die Unternehmensleitung an die gesamte Belegschaft wendet. Hierbei sind die Führungskräfte am unzufriedensten. Sie stehen auf Platz 1 der Negativliste. Knapp ein Drittel der befragten Führungskräfte ist unzufrieden, wenn es um dieses Format persönlicher Kommunikation geht (32 %). 31 Prozent geben auch ein negatives Votum ab, was Veranstaltungen der Unternehmensführung mit allen Führungskräften eines Unternehmens angeht. Auf Platz drei folgen schließlich informelle Gespräche zwischen Unternehmensleitung und einigen Führungskräften, mit denen knapp ein Viertel der Befragten nicht zufrieden ist (24 %).

**Abbildung 6: Formen persönlicher Kommunikation, mit denen Führungskräfte unzufrieden sind**



© 2015: Prof. Dr. Claudia Mast/Dr. Helena Stehle, Universität Hohenheim – Projektbericht „Persönliche Kommunikationsformate“ (n=609–655)

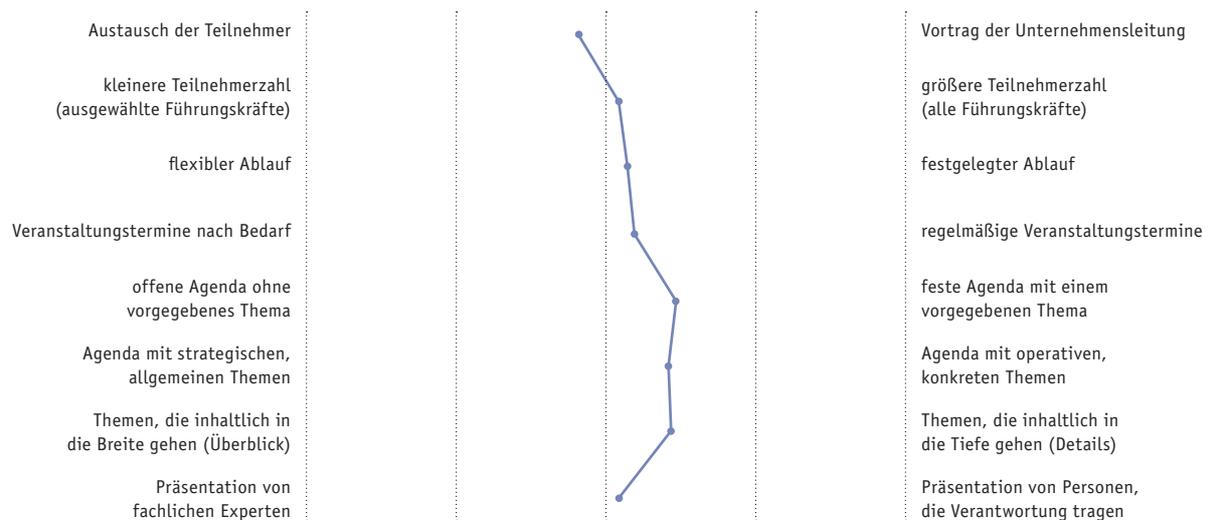
Mit diesen kritischen Einschätzungen stehen immerhin gleich drei Formate persönlicher Kommunikation an erster Stelle, die maßgeblich von der Unternehmensführung geprägt sind. Bei Formen persönlicher Kommunikation, bei denen die Führungskräfte selbst stark beteiligt und aktiv sind, ist hingegen weniger als ein Fünftel der Befragten unzufrieden. Eine Ausnahme bildet dabei die Abstimmung mit anderen Führungskräften, die mit knapp 24 Prozent an Platz vier der Unzufriedenheitsbewertungen steht. Insgesamt zeigt sich, dass Führungskräfte der oberen Hierarchieebene tendenziell höhere Zufriedenheitswerte aufweisen als die Befragten aus mittleren und unteren Managementebenen.

Angesichts dieser Voten sind die **Erwartungen und Wünsche**, die Führungskräfte an persönliche Kommunikationsformate haben, von Interesse. Wenn die Befragten um ihre Idealvorstellung einer Veranstaltung gebeten werden, bei der die Unternehmensführung über aktuelle Themen und Entwicklungen berichtet, zeigen sich klare Präferenzen (vgl. Abb. 7). Führungskräfte plädieren verstärkt für einen Austausch der Teilnehmer und weniger für Vorträge der Unternehmensführung (Mittelwert: 2,82; Skalierung von 1 bis 5). Im Hinblick auf die Größe des Teilnehmerkreises sind sie nahezu unentschlossen (MW: 3,09). Hinsichtlich des Ablaufs fällt das Votum etwas ausgeprägter aus. Der Ablauf sollte dabei eher festgelegt sein (MW: 3,14) und Veranstaltungstermine eher nach einem regelmäßigen Rhythmus statt nach Bedarf geplant werden (MW: 3,20).

Auch innerhalb der Veranstaltung wünschen sich die Befragten eine feste Agenda mit einem vorgegebenen Thema (MW: 3,47). Hinsichtlich des Veranstaltungsinhaltes plädieren die Befragten eher für operative und konkrete anstelle von strategischen, allgemeinen Themen (MW: 3,42). Diese sollten dabei inhaltlich tiefgehend besprochen werden (MW: 3,43). Das Votum für bestimmte Akteure fällt hingegen nicht eindeutig aus. Die Befragten können sich sowohl fachliche Experten als auch

Personen, die Verantwortung tragen, als Kommunikationspartner vorstellen (MW: 3,09). Führungskräfte des oberen Managements erwarten jedoch vor allem Präsentationen von Personen, die Verantwortung tragen. Sie plädieren darüber hinaus am stärksten für Themen, die inhaltlich in die Tiefe gehen und für eine feste Agenda mit einem vorgegebenen Thema. Die Führungskräfte der unteren Hierarchieebene wünschen sich am stärksten Veranstaltungen mit größerem Teilnehmerkreis und einer Fokussierung auf den Austausch der Teilnehmer.

**Abbildung 7: Ideale Veranstaltung der Unternehmensführung aus Sicht von Führungskräften**



© 2015: Prof. Dr. Claudia Mast / Dr. Helena Stehle, Universität Hohenheim – Projektbericht „Persönliche Kommunikationsformate“ (n=670)

Um die Erwartungen von Führungskräften an persönliche Kommunikationsformate von Unternehmen noch detaillierter betrachten zu können, wurden diese ergänzend um ihre Einschätzung zu vier typischen Formaten direkter persönlicher Kommunikation in Unternehmen gebeten. Diese Szenarien der persönlichen Kommunikation – oder typische Formate – wurden nach ihrer Bedeutung in den Leitfadengesprächen mit Kommunikationsverantwortlichen ausgewählt und unterscheiden sich nach den Dimensionen Veranstaltungsgröße (kleinerer/größerer Teilnehmerkreis), Art des Teilnehmerkreises (Führungskräfte/Mitarbeiter), inhaltlicher Bezug (fachlicher/sozialer Bezug) sowie Formalisierungsgrad (formell/informell). Die Befragten nahmen dabei jeweils zu zwei Szenarien Stellung (vgl. Abb. 8).

**Abbildung 8: Szenarien persönlicher Kommunikation**

Business Conference (n = 297)	Townhall Meeting (n = 375)
<p>Format: Veranstaltung</p> <p>Teilnehmer: alle Führungskräfte</p> <p>Ablauf: Unternehmensleitung gibt Überblick über aktuelle Lage/künftige Strategie, abschließend Möglichkeit für Fragen und Diskussion</p>	<p>Format: Veranstaltung</p> <p>Teilnehmer: alle Führungskräfte und Mitarbeiter eines Standorts</p> <p>Ablauf: Unternehmensleitung gibt allgemeinen Einblick in aktuelle Lage, abschließend Plenum für Fragen</p>
Führungskräfte-Meeting (n = 341)	Business Breakfast/Lunch (n = 330)
<p>Format: Besprechung</p> <p>Teilnehmer: wenige ausgewählte Manager</p> <p>Ablauf: Austausch und Diskussion mit Unternehmensleitung zu strategischen Themen, Entscheidungen und Zielen</p>	<p>Format: Gesprächsrunde</p> <p>Teilnehmer: wenige ausgewählte Manager und/oder Mitarbeiter</p> <p>Ablauf: informeller Austausch mit Unternehmensleitung zu Themen, die die Führungskräfte/Mitarbeiter bewegen</p>

© 2015: Prof. Dr. Claudia Mast / Dr. Helena Stehle, Universität Hohenheim – Projektbericht „Persönliche Kommunikationsformate“

An jedes Format persönlicher Kommunikation richten die Führungskräfte konkrete Erwartungen. Einige Erwartungen beziehen sich auf alle vier Formate, wie z. B. dass diese neue Informationen bieten sowie Meinungs- und Erfahrungsaustausch zulassen. Andere Erwartungen sind jedoch formatspezifisch (vgl. Abb. 9). Die Erwartungsprofile der Befragten variieren je nach Größe sowie Zusammensetzung des Teilnehmerkreises eines Formates.

Von einer *Business Conference* erwarten Führungskräfte vorrangig sachliche und fachliche Aspekte. Sie soll der Weitergabe neuer Nachrichten dienen, Meinungs- und Erfahrungsaustausch sowie die Weitergabe eigener Erfahrungen und Informationen an die anderen Führungskräfte ermöglichen. Darüber hinaus erwarten die Befragten, dass dieses Format konkrete Ergebnisse und Lösungen erbringt, die gemeinsam erarbeitet werden. Fachliche Zielsetzungen stehen im Mittelpunkt. Wenn die Führungskräfte nach Managementebenen verglichen werden, so zeigt sich, dass es den Befragten aus der oberen und unteren Managementebene vor allem um neue Informationen geht. Das mittlere Management sieht hingegen den Abbau von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten und damit einen sozialen Aspekt als am wichtigsten an. Die Erwartungslage ist bei den Führungskräften sehr unterschiedlich. Kein Wunder, dass 26 Prozent der Befragten mit diesem Format unzufrieden sind.

Ähnliche Erwartungen zeigen sich gegenüber *Townhall Meetings*, die sich an die gesamte Belegschaft, z. B. eines Standortes, richten. Auch hier geht es nach Ansicht der Befragten vor allem um Informationserhalt und Austausch zwischen Teilnehmern. Dabei steht jedoch weniger ein fachliches Ziel, d. h. das Erarbeiten gemeinsamer Lösungen, im Zentrum. Vielmehr geht es verstärkt auch um

soziale Aspekte, wenn z. B. Werbung für die Akzeptanz von Zielen, Strategien und Entscheidungen von den Befragten als wichtig angesehen wird. Während dem unteren Management bei diesem Format neue Informationen am wichtigsten sind, legen Führungskräfte der oberen Managementebene vor allem Wert auf die Erarbeitung konkreter Ergebnisse und Lösungen. Den Führungskräften der mittleren Hierarchiestufe ist der Meinungs- und Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern mit am wichtigsten. Auch dieses Format trifft bei 35 Prozent der Befragten auf Unzufriedenheit. Denn Führungskräfte spielen bei diesem Szenario – von der Geschäftsführung abgesehen – oft eine „Statisten“- bzw. „Zuschauer“-Rolle.

**Abbildung 9: Top 5-Erwartungsprofile von Führungskräften bei persönlichen Kommunikationsformaten**

	<b>Business Conference</b> Veranstaltung mit allen Führungskräften (n = 295–296)	<b>Führungskräfte-Meeting</b> Besprechung mit ausgewählten Führungskräften (n = 338–340)	<b>Townhall Meeting</b> Veranstaltung mit allen Führungskräften und Mitarbeitern (n = 369–374)	<b>Business Breakfast/Lunch</b> Gesprächsrunde mit ausgewählten Führungskräften und/oder Mitarbeitern (n = 323–325)
<b>1</b>	Erhalt von Nachrichten, die neu sind			Meinungs- und Erfahrungsaustausch
<b>2</b>	Meinungs- und Erfahrungsaustausch			Gegenseitiges Einschätzen
<b>3</b>	Weitergabe eigener Erfahrungen und Informationen	Weitergabe eigener Erfahrungen und Informationen Gegenseitiges Einschätzen	Entwicklung gemeinsamer Ideen und neuer Wege	Erhalt von Nachrichten, die neu sind
<b>4</b>	Entwicklung gemeinsamer Ideen und neuer Wege		Weitergabe eigener Erfahrungen und Informationen	
<b>5</b>	Erarbeiten von Ergebnissen und Lösungen	Werbung für Akzeptanz		Gegenseitiges Kennenlernen Entwicklung gemeinsamer Ideen und neuer Wege

© 2015: Prof. Dr. Claudia Mast / Dr. Helena Stehle, Universität Hohenheim – Projektbericht „Persönliche Kommunikationsformate“

Auch bei einem *Führungskräfte-Meeting* rücken zunehmend soziale Aspekte in den Blick der Befragten. Zwar stehen nach wie vor neue Informationen an erster Stelle, wenn es um die eigenen Erwartungen geht. Es folgen jedoch mit den Wünschen nach Meinungs- und Erfahrungsaustausch, der Weitergabe eigener Erfahrungen und Informationen sowie dem Einschätzen der anderen Teilnehmer und ihrer Positionen, Meinungen und Einstellungen vornehmlich soziale Gesichtspunkte. Auch das Werben um Akzeptanz (möglicherweise für die gemeinsamen Lösungswege) ist für die Führungskräfte bei diesem Format wichtig. Dabei sind sich die Befragten über alle Managementebenen hinweg jedoch einig, dass neue Informationen bei diesem Format am wichtigsten sind. Es verbindet somit Erwartungen sowohl sozialer als auch fachlicher Natur.

Erwartungen vorrangig sozialer Art stehen hingegen im Vordergrund, wenn Führungskräfte an einem *Business Breakfast* oder *Business Lunch* teilnehmen. Sie wollen sich mit den anderen Teilnehmern austauschen, diese kennenlernen und ihre Positionen einschätzen können. Erst dann geht es um Sachfragen wie z. B. neue Informationen. Bei diesem Format sind sich die Führungskräfte über alle Management-Ebenen hinweg einig, dass der Meinungs- und Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern an erster Stelle steht.

Im Vergleich der Formate zeigt sich, dass bei Veranstaltungen mit einem kleineren Teilnehmerkreis soziale Aspekte des Austauschs eine größere Rolle spielen als bei Formaten mit einem großen Teilnehmerkreis. Bei Mitarbeiter-Formaten stehen dabei soziale Aspekte noch deutlicher im Mittelpunkt als bei Formaten für Führungskräfte. Bei letzteren erwarten die Befragten verstärkt sachliche und fachliche Aspekte. Über alle vier Formate wird aber deutlich, dass die befragten Führungskräfte auf jeden Fall Austausch wollen. Dass sie mit der Unternehmensführung selbst ins Gespräch kommen, wird nur von weniger als einem Drittel der Befragten als wichtig erachtet. Der Austausch mit anderen Teilnehmern ist ihnen wichtiger. Wenn jedoch der Kontakt mit der Unternehmensleitung zustande kommt, haben die Befragten ganz profilierte Erwartungen an die zentralen Akteure.

Bei allen vier Formaten persönlicher Kommunikation – Townhall Meeting, Führungskräfte-Meeting, Business Breakfast/Lunch und Business Conference – ist für die befragten Führungskräfte entscheidend, dass die Unternehmensleitung Wertschätzung gegenüber ihren Gesprächspartnern zeigt (vgl. Abb. 10). Auch das Interesse für die Anliegen des Gegenübers findet sich bei allen Formaten unter den drei wichtigsten Erwartungen. Diese Erwartung steht beim Format der *Business Conference* sogar an erster Stelle, gefolgt vom Wunsch nach Wertschätzung sowie einer sachlichen und überzeugenden Argumentation. Letztere dominiert nach Ansicht der Befragten sogar die Erwartungen, wenn es um ein *Townhall Meeting* geht. Hier ist für die Führungskräfte wichtig, dass die Unternehmensleitung ihre Argumente sachlich vorbringt und überzeugt. Bei einer *Business Conference* oder einem *Townhall Meeting* erwarten Führungskräfte aller drei Hierarchieebenen, dass die Unternehmensführung ihren Gesprächspartnern eine ausgesprochene Beachtung entgegenbringt. Führungskräfte der mittleren und unteren Ebenen erwarten außerdem, dass die Unternehmensleitung vor allem sachlich argumentiert und überzeugt. Nur das Top-Management wünscht sich, dass Konzepte und Zusammenhänge erklärt werden.

Bei einem *Führungskräfte-Meeting* sollte nach Ansicht der Befragten der Wissensstand der Unternehmensleitung offen gelegt werden. Es geht bei diesem Format mit einem kleinen Kreis ausgewählter Führungskräfte um offene, sachliche und fachorientierte Diskussion, so die Befragten – auch wenn die Wertschätzung für die Teilnehmer nicht zu kurz kommen darf.

Bei einem *Business Breakfast* oder *Business Lunch* steht hingegen die Erwartung an erster Stelle, dass die Unternehmensführung den Teilnehmern Wertschätzung und Interesse entgegenbringt. Erst

anschließend ist es nach Ansicht der befragten Führungskräfte wichtig, dass sachlich und überzeugend argumentiert wird. Auch an dieser Stelle zeigt sich, dass die Befragten zwischen den Formaten sehr klar unterscheiden. Wenn es um die Mitarbeiter insgesamt geht, stehen verstärkt Aspekte der Wertschätzung und der Überzeugung im Vordergrund. Bei Formaten, die sich an die Führungskräfte richten, erwarten die Befragten eher einen sachlichen Austausch mit „offenem Visier“ und Interesse für ihre Anliegen.

**Abbildung 10: Top 3-Ranking der Erwartungen von Führungskräften an die Unternehmensführung**

	<b>Business Conference</b> Veranstaltung mit allen Führungskräften (n = 295)	<b>Führungskräfte-Meeting</b> Besprechung mit ausgewählten Führungskräften (n = 338)	<b>Townhall Meeting</b> Veranstaltung mit allen Führungskräften und Mitarbeitern (n = 371-372)	<b>Business Breakfast/Lunch</b> Gesprächsrunde mit ausgewählten Führungskräften und/oder Mitarbeitern (n = 325-326)
<b>1</b>	Interesse für die Anliegen der Gesprächspartner	offenes Aussprechen des eigenen Wissensstandes	sachliche und überzeugende Argumentation	Wertschätzung gegenüber Gesprächspartnern
<b>2</b>	Wertschätzung gegenüber Gesprächspartnern	sachliche und überzeugende Argumentation	Wertschätzung gegenüber Gesprächspartnern	Interesse für die Anliegen der Gesprächspartner
<b>3</b>	sachliche und überzeugende Argumentation	Wertschätzung gegenüber Gesprächspartnern	Interesse für die Anliegen der Gesprächspartner	sachliche und überzeugende Argumentation

© 2015: Prof. Dr. Claudia Mast / Dr. Helena Stehle, Universität Hohenheim – Projektbericht „Persönliche Kommunikationsformate“

Die Erwartungen der Führungskräfte bei einem *Führungskräfte-Meeting* sowie bei einem *Business Breakfast/Lunch* unterscheiden sich. Die Führungskräfte der oberen Managementebene erwarten, dass Vorstand oder Geschäftsführung selbst viele Informationen und Einschätzungen einbringen, zugleich aber zuhören und sich in die Lage der Gesprächspartner versetzen. Die unteren Hierarchieebenen wünschen sich vorrangig, dass sachlich argumentiert und den Gesprächspartnern Wertschätzung entgegengebracht wird. Das mittlere Management erwartet darüber hinaus, dass begründet wird, warum so und nicht anders gehandelt wird. Das untere Management wünscht sich nicht zuletzt ergänzend, dass sich die Unternehmensführung überhaupt für die Anliegen seiner Gesprächspartner interessiert.

Nach der Bestandsaufnahme der Erwartungen wurden die Befragten darüber hinaus um ihre **Bewertung der Formate und Akteure** gebeten. Wie gut werden ihre Erwartungen erfüllt? Am schlechtesten schneidet bei dieser Frage das Format des *Townhall Meetings* ab. 35 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Erwartungen daran eher weniger oder gar nicht erfüllt wurden. 26 Prozent geben diese Wertung für die *Business Conference* ab. Die Formate mit größerem Teilnehmerkreis schneiden damit etwas schlechter ab. Etwa ein Viertel der Befragten ist mit den Formaten *Business Breakfast* bzw. *Lunch* (24 %) und *Führungskräfte-Meeting* (23 %) unzufrieden.

Die persönliche Kommunikation der Unternehmensführung mit Mitarbeitern und Führungskräften bewerten die Befragten zurückhaltend positiv. Am negativsten wird die persönliche Kommunikation der Unternehmensführung bewertet, wenn diese gegenüber Führungskräften Anerkennung und Wertschätzung ausdrücken möchte (Schulnote: 2,7; Skala: 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend)). Am positivsten wird die persönliche Kommunikation von Vorstand oder Geschäftsführung hingegen wahrgenommen, wenn die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen in den Blick rückt und verbessert werden soll (Schulnote: 2,5).

Im Durchschnitt vergeben rund sieben Prozent der Führungskräfte die Noten fünf (mangelhaft) oder sechs (ungenügend) und sind damit hochgradig unzufrieden, was die Kommunikation ihrer Unternehmensleitung im persönlichen Austausch anbelangt. Je niedriger die Managementebene, desto schlechter fällt tendenziell die Notenvergabe aus. Führungskräfte der oberen und unteren Managementebene vergeben sehr gute Noten an die Unternehmensführung und ihre persönliche Kommunikation, wenn das Unternehmen eine neue Strategie oder einen neuen Kurs einschlagen will. Die mittlere Managementebene bewertet die persönliche Kommunikation von Vorstand oder Geschäftsführung am besten, wenn es um eine verbesserte Qualität von Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens geht.

Die Ergebnisse der Führungskräfte-Umfrage zeigen, dass das Potenzial der unzufriedenen Manager mit 23 bis 35 Prozent – je nach Format – sehr hoch ist. Je mehr mediale Kommunikation zur Verfügung steht, desto höher werden auch die Erwartungen an die persönlichen Kommunikationsformate. Sie zu erfüllen, wird in der Praxis zunehmend schwieriger, weil selbst innerhalb einer Bezugsgruppe – z. B. den Führungskräften – die Erwartungen auseinandergehen. In einem Punkt aber sind sich alle Gruppen einig: Mit den persönlichen Kommunikationsformaten werden Werte verbunden, die in der Praxis dann eingelöst werden sollen. Persönliche Kommunikation wird assoziiert mit „Wertschätzung“, „Ehrlichkeit“, „Offenheit“ und „Transparenz“, „Nähe“ sowie „Interesse für den anderen und sein Anliegen“. Auf jeden Fall soll nicht eintreten, was die befragten Führungskräfte mit den Begriffen „nichts Handfestes“, „Gelaber“, „Kritikunfähigkeit“, „Distanz“ und „Arroganz“, „keine Veränderungen im Anschluss“, „vorgefertigte Argumentationen“ und „Kompromisslosigkeit“ sowie „Small Talk“, „Oberflächlichkeit“ und „Alibi-Veranstaltung“ beschreiben.

Eine Nahaufnahme der **Erwartungen weiterer Bezugsgruppen** an persönliche Kommunikation von Unternehmen erbringen die Fallstudien bei vier Unternehmen, die über die Führungskräfte hinausgehend auch Mitarbeiter und Journalisten beobachten. Ihre sehr individuellen Wünsche an ausgewählte Formate persönlicher Kommunikation lassen sich anhand dreier Dimensionen zusammenfassen. Ausgehend von einem gemeinsamen Erwartungskanon an persönliche Kommunikation erbringt diese methodische Teilstudie ganz spezifische Forderungen der Bezugsgruppen an die *Inhalte, Kommunikatoren* und *Aufbereitung*.

## **Inhaltliche Erwartungen – der tiefere sachliche Einblick**

Die Erwartungen, die die befragten Mitarbeiter, Führungskräfte und Journalisten an die Inhalte persönlicher Kommunikationsformate äußern, sind von der jeweiligen Rolle des Individuums abhängig. Zwei Gemeinsamkeiten werden in den Gesprächen jedoch offenkundig: So wünschen sich zahlreiche Befragte auf der einen Seite einen fachlichen Austausch als Ausgangspunkt des jeweiligen Formates. Dies gilt natürlich für die inhaltlich ausgerichteten Formate wie *Business Conferences* und *Townhall Meetings*. Doch auch beim *Business Lunch* erhoffen sich einige Teilnehmer konkrete Informationen zum thematischen „Aufhänger“. Fachliche Kommunikation – auch mit den „großen Chefs“ – alleine reicht jedoch nicht. Denn die Befragten sagen auf der anderen Seite mehrheitlich, dass soziale Aspekte den fachlichen Austausch auf jeden Fall ergänzen sollten. Dies gilt z. B. auch für die Befragten bei stark informationsorientierten Formaten wie internen Bilanzpräsentationen oder Bilanzpressekonferenzen. Auch hier erwarten die Teilnehmer, dass persönliche Kommunikation eng an die Idee des wechselseitigen Austausches angebunden ist.

Auch hinsichtlich des Inhaltes lassen sich Gemeinsamkeiten entdecken. So plädieren sowohl die internen als auch die externen Bezugsgruppen persönlicher Kommunikation dafür, Informationen einzuordnen und Hintergründe zu benennen. Konkrete, neue Informationen sollen um Hintergrundinformationen ergänzt werden. Nicht zuletzt geht es den Befragten auch darum, nicht nur offizielle Statements zu erhalten, sondern darüber hinausgehende Einschätzungen des kommunizierenden Menschen, z. B. eines Vorstandes. So interessiert sich ein Mitarbeiter für die „Einschätzung, die Nuancen [seitens des Vorstands, d. Verf.]. Was ich über andere Medien erhalte, ist der formale Sprech. Das ist das, worauf man sich verständigt hat. Aber wie schätzt er das denn ein und wo wird er den Fokus legen? Was liegt ihm besonders am Herzen? Wie bewertet er etwas?“ Ein Journalist ergänzt: „Das Besondere ist die Möglichkeit, dass die Geschäftsführer von ihren vorgegebenen Redetexten ein wenig abweichen, einen etwas tieferen Einblick geben oder Statements abgeben, die nicht durch Juristen und PR-Abteilungen völlig glatt gebügelt und unpersönlich gemacht sind. Das ist sozusagen mehr Menschlichkeit, weniger Perfektion.“

Persönliche Formate sind in den Augen der Bezugsgruppen ganz besondere Formen des Austauschs. Sie erfordern – je mehr digitalisierte Medienangebote zur Verfügung stehen – auch besondere Inhalte, die dem Wert dieses Formates entsprechen.

## **Erwartungen an Kommunikatoren – den Menschen im Fachmann erkennen**

Mit den inhaltlichen Erwartungen gehen auch besondere Anforderungen an die Kommunikatoren einher. Die Befragten aus den internen und externen Bezugsgruppen wünschen sich Kommunikationsbereitschaft und ein offenes Ohr für ihre Interessen und Fragen (im Falle der Journalisten) und für ihre Ängste, Wünsche und Sorgen (im Falle von Mitarbeitern und Führungskräften). Vor allem die

befragten Mitarbeiter wollen trotz aller Expertise das Gegenüber als Mensch kennenlernen. Kommunikatoren müssen angesichts dieser Erwartungen einen Spagat zwischen Kommunizieren und Zuhören bewältigen.

Nicht zuletzt ist es sowohl den internen als auch den externen Befragten wichtig, dass genügend Raum für den Austausch und das Netzwerken untereinander sowie für das Gespräch mit Unternehmensvertretern bleibt. Das verbinden sie mit persönlicher Kommunikation. Daher begrüßen insbesondere Journalisten die Idee, neben den Kommunikationsverantwortlichen auch fachliche Ansprechpartner aus dem Unternehmen kennenzulernen und in direkten Kontakt mit diesen zu treten, um z. B. Fragen zu stellen oder persönliche Statements zu erhalten. So betont ein Journalist: „Es ist ja nicht nur die Information, die man als Journalist sucht. Man sucht ja auch die Kontakte, die Experten, möchte diese kennen, um auch für spätere Vorhaben Ansprechpartner zu haben.“ Ein weiterer ergänzt: „Vor Ort treffe ich die entsprechenden Entwickler und Projektmanager, die ich im Internet nicht treffe.“

### **Erwartungen an die Aufbereitung – offen und interaktiv**

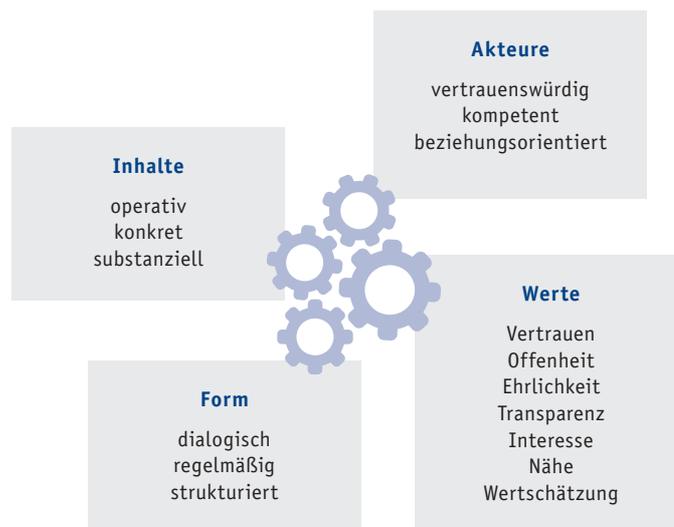
Zahlreiche Äußerungen der Befragten beziehen sich auf das „Wie“ der Kommunikation, d. h. ihre konkrete Aufbereitung und Ausprägung. Sowohl die internen als auch die externen Befragten erwarten dabei offene, authentische und spontane Kommunikation, insbesondere wenn es um ein informelleres Format persönlicher Kommunikation geht. Wichtig ist ihnen echter Austausch, der die Möglichkeit zu Nachfragen, Feedback oder auch kritischer Diskussion bietet. Die befragten Führungskräfte und Mitarbeiter legen auch Wert auf einen gewissen Grad an Emotionalität, Wertschätzung und Gemeinschaftsgefühl. So beschreibt eine Führungskraft: „Auf einer solchen Veranstaltung ist ‚Sharing Expertise‘ nicht einfach nur so ein Claim, den man so daher spricht, sondern man fühlt sich einfach mit in das Boot genommen.“ Ihnen ist dabei aber auch bewusst, dass es sich bei derartigen Kommunikationsformaten auch um eine „Schön-Wetter-Veranstaltung“ handeln kann, wie ein Mitarbeiter beschreibt.

Fasst man die Ergebnisse der Führungskräfte-Umfrage sowie der Fallstudien zusammen, ergibt sich ein Vier-Ebenen-Modell, nach dem sich die Erwartungen der Bezugsgruppen strukturieren lassen. Die Erwartungsprozesse spielen sich auf vier Ebenen ab (vgl. Abb. 11):

1. Auf der Ebene der handelnden Menschen (*Akteure*) kommen soziale und fachliche Kompetenzen sowie Haltungen zum Tragen. Es geht um Vertrauenswürdigkeit und Sachkompetenz, d. h. um die Fragen: „Kann man jemandem glauben und sich darauf verlassen, dass das Gegenüber sich auskennt?“ Darüber hinaus muss der Akteur auch gewillt sein, sich auf eine Beziehung, z. B. zu Mitarbeitern oder Journalisten, einzulassen. Diese grundsätzliche Bereitschaft entscheidet, wie die fachlichen und sozialen Fähigkeiten bewertet werden.

2. Im Hinblick auf die *Inhalte* ist ein Befund offensichtlich: Nur und ausschließlich auf persönlichen Austausch zu setzen, genügt nicht. Die Befragten erwarten insbesondere eine fachliche Substanz der Inhalte. Hierbei geht es keineswegs nur um übergeordnete Strategien und „Big Pictures“, sondern neben Hintergründen vor allem um operative Themen, die unmittelbaren Bezug zur Arbeits- und Lebenswelt der Befragten haben. Über die Art und Weise, wie sie diese Lebenswirklichkeiten empfinden und welche Erfahrungen sie machen, wollen sich die Befragten austauschen – in persönlicher Kommunikation, möglichst konkret und substantiell.
3. Am wichtigsten ist für die Befragten das „Wie“ der Kommunikation, d. h. ihre *Form* und Ausprägung. Der Wunsch nach Austausch und echtem Dialog steht dabei an vorderster Stelle. Dieser sollte nicht nur sporadisch erfolgen, sondern regelmäßig und nach einem festen Rhythmus – ein weiteres Signal der Bezugsgruppen an die Unternehmen, dass die Bereitschaft zum Austausch auch ernst gemeint sein muss. Die persönliche Kommunikation selbst sollte dann – so die Befragten – in Formaten mit Struktur, z. B. mit einem Ablaufplan, umgesetzt werden. Mit diesem Wunsch sprechen sie sich gegen Veranstaltungen aus, die ohne Ergebnisorientierung durchgeführt werden.
4. Die persönlichen Kommunikationsformate werden mit Werten assoziiert, deren Einlösung darüber entscheidet, wie die Akteure, Inhalte und Abläufe der Kommunikationsprozesse bewertet werden. Sie stehen im Mittelpunkt der Erwartungen. Mit Vertrauen als oberstem Ziel und Ausgangspunkt zugleich wünschen sich die befragten Bezugsgruppen eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation. Dieser oft geäußerte Wunsch geht bei der persönlichen Kommunikation zusätzlich einher mit dem Anliegen nach Interesse für das individuelle Anliegen, nach Nähe zum Gesprächspartner – auch in professionellen Beziehungen – sowie Wertschätzung.

**Abbildung 11: Erwartungsebenen der persönlichen Kommunikation**



Die befragten Mitarbeiter, Führungskräfte und Journalisten hegen damit große Erwartungen an die persönliche Kommunikation von Unternehmen und an deren Effektivität. Diese Kommunikationsform ist kein Selbstzweck für Motivation oder Stimmungsaufhellung. Es geht den Befragten vor allem um wechselseitigen fachlichen Austausch, darum sich einzubringen und um die Möglichkeit, gehört und ernst genommen zu werden. Ein möglichst fairer Dialog ist gewünscht. Und doch haben die Bezugsgruppen die Realität klar im Blick. Ein Mitarbeiter meint dazu: „Ich glaube nicht, dass ein Dialog mit zwölf Leuten ein Umdenken bewirken kann.“

## 5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Studie mit ihrem Fokus auf persönliche Kommunikationsformate untersucht in theoretischer und empirischer Hinsicht ein Handlungsfeld der Unternehmenskommunikation, das bislang nur in Ansätzen beachtet wurde. Sie geht von der Perspektive des Kommunikationsmanagements aus und zeigt auf, welche (öffentlichen) Dialogformate in der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden, wie sie von internen wie externen Bezugsgruppen wahrgenommen und welche Erwartungen an sie gerichtet werden. Sie systematisiert dazu zunächst unterschiedliche Dimensionen und Formate persönlicher Kommunikation.

In der empirischen Analyse stellt die Studie die Sicht der Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation als auch der Bezugsgruppen systematisch gegenüber. Sie geht dabei in zweifacher Hinsicht neue Wege: Sie analysiert mit persönlicher Kommunikation ein Feld, das im Kommunikationsmanagement bislang noch zahlreiche „blinde Flecke“ aufweist. Darüber hinaus verbindet sie konsequent die Perspektive der Kommunikatoren mit jener der Bezugsgruppen und stellt beide Seiten einander gegenüber. Die zentralen Erkenntnisse der Studie werden im Folgenden reflektiert und im Rahmen der Delphi-Befragung von den verantwortlichen Unternehmenskommunikatoren kommentiert – als Ausblick in die Praxis.

### **Große Bedeutung persönlicher Kommunikation – allerdings mit Einschränkungen**

Persönlicher Kommunikation wird allgemein eine wesentliche Rolle zugeschrieben. Vor allem bei komplexen, kritischen und emotionalen Themen verweisen die befragten Kommunikationsverantwortlichen auf ihre enorme Bedeutung. Diese gilt jedoch nicht uneingeschränkt. So weisen die befragten Kommunikationsverantwortlichen auch auf das Risiko hin, das mit persönlichen Kommunikationsformaten verbunden sein kann. Auch die Bezugsgruppen votieren nicht grundsätzlich für persönliche Kommunikation per se. So zeigt die Befragung der Führungskräfte, dass diese vor allem der Regelkommunikation mit persönlichem Charakter den Vorzug geben vor allen anderen Formaten der persönlichen Kommunikation des Unternehmens. In den Fallstudien votieren die befragten Bezugsgruppen dafür, dass persönliche Kommunikationsformate die Regelkommunikation auf keinen

Fall ersetzen, sondern vielmehr je nach Situation im Kanon der Aktivitäten, Instrumente und Wege ergänzen sollen.

*Für das Kommunikationsmanagement* lautet die zentrale Frage demnach: In welcher Situation lohnt es sich, auf persönliche Kommunikation als einen ressourcenintensiven und risikoreichen Weg zu setzen? Eine Beschränkung auf einige wenige, dafür eindeutig und transparent definierte Kommunikationsformate ist hilfreich. Um das Potenzial persönlicher Kommunikation nicht überzustrapazieren (dies gilt auch für die eingesetzten Ressourcen), bedarf es einer genauen Einpassung in bestehende Kommunikationswege und – wo möglich und sinnvoll – die Unterstützung durch medientechnische Hilfsmittel (z. B. Videoübertragung von Veranstaltungen).

Eines ist klar: Persönliche Kommunikation entfaltet nicht per se Wirkung. Die Erwartungen der Bezugsgruppen zeigen, welche Kriterien bei der Auswahl geeigneter Kommunikationsmaßnahmen helfen können, z. B. ein kleiner Teilnehmerkreis, Austausch statt Vortrag, eine ausbalancierte Auswahl der Kommunikatoren.

### **Vielfältige Kommunikationsformate – jedoch mit einseitiger Ausrichtung**

Die vorliegende Studie zeigt auch, dass Unternehmen persönliche Kommunikationsformate mit vielfältigen Bezeichnungen anbieten. Dabei werden jedoch auch Engführungen sichtbar:

- Erstens richten sich die meisten Formate persönlicher Kommunikation an interne Bezugsgruppen, insbesondere an Führungskräfte. Externe Bezugsgruppen bleiben (noch) etwas außen vor.
- Zweitens geht persönliche Kommunikation keineswegs zwangsläufig mit tatsächlichem Austausch oder sogar Dialog einher – zumindest nehmen es die Befragten so wahr.

Nur wenige der praktizierten persönlichen Formate in der Unternehmenskommunikation sind auf tiefgreifenden Austausch, um z. B. gemeinsame Ziele oder Einstellungen zu entwickeln, ausgerichtet. Die meisten Formate sind keine Dialoge, sondern höchstens Kommunikationswege mit Dialogcharakter.

*Das Kommunikationsmanagement* sollte nicht nur an das interne, sondern auch das externe Umfeld denken, wenn es um persönliche Kommunikationsformate geht. So weisen die in der qualitativen Delphi-Nachbefragung erneut kontaktierten Kommunikationsverantwortlichen darauf hin, dass die zahlreichen internen Kommunikationsformaten zukünftig verstärkt um externe Aktivitäten ergänzt werden sollen. Während ein Experte das Motiv des Fachkräftemangels insbesondere im Mittelstand vor Augen hat, geht es für einen weiteren Kommunikationsverantwortlichen darum, „neben der internen Expertise auch externe Kompetenz hinzuzuziehen und so Impulse zu setzen“.

Im Hinblick auf den Dialogaspekt lohnt es sich zu hinterfragen, ob angesichts des hohen Ressourceneinsatzes bei persönlichen Kommunikationsformaten ein so genannter „*Fassadentyp*, der Offenheit und Wechselseitigkeit suggeriert, tatsächlich aber nur simuliert“ (Szyszka, 2015, p. 1102), durch einen weniger ressourcenintensiven Kommunikationsweg ersetzt werden kann. Ein Kommunikationsverantwortlicher sagt hierzu, dass sich einige Unternehmen in der Vergangenheit kaum getraut haben, sich in Richtung eines Dialogs zu öffnen. Aus seiner Sicht ändere sich das aber, u. a. bedingt durch soziale Medien und die digitalisierte Kommunikation. Gerade deswegen werde für ihn das persönliche Gespräch künftig an Bedeutung weiter zunehmen.

Wenn die Entscheidung in der Praxis für ein dialogisches Format fällt, sollten die beteiligten Akteure, insbesondere aus den verschiedenen Managementebenen, auch das Risiko persönlicher Kommunikation sehen und sich entsprechend vorbereiten. Auf diesem Weg kann die Unternehmenskommunikation, so ein Verantwortlicher, „Motor sein und die Kultur der Zusammenarbeit in der Organisation beeinflussen. Hier wird es intern darum gehen, Kompetenzen der Mitarbeiter zu erweitern“. Dies gilt vor allem auch für die Management- und Regelkommunikation, die den täglichen Aufgaben und Abläufen im Unternehmen dient, bei der aber viele Abteilungen für Unternehmenskommunikation bisher noch überhaupt nicht involviert sind.

Persönliche Kommunikationsformate überschreiten die Abteilungs- und Bereichsgrenzen und erweitern den Gestaltungsraum von Managern und Kommunikationsbereichen. Dialog in der persönlichen Kommunikation muss gezielt gewollt, zugelassen, organisiert – und ausgehalten werden. Denn für die internen und externen Bezugsgruppen ist der wechselseitige Austausch eine zentrale Erwartung an persönliche Kommunikationsformate. Sie wird nur erfüllt, wenn Management und Kommunikationsverantwortliche Hand in Hand arbeiten.

### **Zahlreiche Erwartungen – jedoch mit einem Mittelpunkt**

Die befragten Bezugsgruppen persönlicher Kommunikationsformate nennen zahlreiche Erwartungen, von denen die meisten das „Wie“ der Kommunikation betreffen. Sie reichen vom Wunsch nach fachlichen Aussagen der Verantwortungsträger, dem Anliegen, dass die Unternehmensführung sich klar äußert, bis hin zur Einbeziehung der Bezugsgruppen, indem ihre Sichtweisen beachtet und wertgeschätzt werden.

*Das Kommunikationsmanagement* hat dabei einen Balanceakt zu bewältigen zwischen den Erwartungen der Bezugsgruppen und dem tatsächlich Machbaren in einer Unternehmensrealität. Denn die Erwartungen der Bezugsgruppen an persönliche Kommunikation sind klar: Es geht um wechselseitigen Austausch zu fachlichen Herausforderungen des Unternehmens mit einer gemeinsamen Zielsetzung oder sogar Ergebnisoffenheit. Darüber hinaus werden Wünsche wie Offenheit, Transparenz oder auch Glaubwürdigkeit geäußert.

Für das Kommunikationsmanagement bieten die aufwändigen Formate persönlicher Kommunikation viel Potenzial, da sie der viel zitierten Vorstellung von „Austausch auf Augenhöhe“ nahekommen. Damit solche Kommunikationsmaßnahmen jedoch keine Phrase – oder mit den Worten der befragten Führungskräfte – „Bullshit-Bingo“ bleiben, ist der Aufwand hoch – das Potenzial jedoch ebenfalls.

## Literaturverzeichnis

- Bekmeier-Feuerhahn, S., & Eichenlaub, A. (2010). What Makes for Trusting Relationships in Online Communication? *Journal of Communication Management*, 14(4), 337-355.
- Bentele, G. (2013). Dialog. In G. Bentele, H.-B. Brosius, & O. Jarren (Eds.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (pp. 59-60). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Burkart, R. (2002). *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft*. 4., überarb. und aktual. Aufl. Wien, Köln, Weimar: Böhlau.
- Burkart, R. (2015). Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA): Das Konzept und seine Rezeption. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Eds.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (pp. 276-304). 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Ebert, H. (2015): Organisationskultur und Verhaltensstile von Unternehmen: Einflussgrößen für die Kommunikationsstrategie. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Eds.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (pp. 431-447). Wiesbaden: Springer VS.
- Einwiller, S. (2015). Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Eds.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (pp. 371-391). Wiesbaden: Springer VS.
- Fawkes, J., & Gregory, A. (2001). Applying Communication Theories to the Internet. *Journal of Communication Management*, 5(2), 109-124.
- Gallicano, T. D. (2009). Personal Relationship Strategies and Outcomes in a Membership Organization. *Journal of Communication Management*, 13(4), 310-328.
- Goodman, M. B., Holihan, V. C., & Willis, K. E. (1996). Communication and Change: Effective Change Communication is Personal, Global and Continuous. *Journal of Communication Management*, 1(2), 115-133.
- Hill, L. N., & White, C. (2000). Public Relations Practitioners' Perception of the World Wide Web as a Communications Tool. *Public Relations Review*, 26(1), 31-51.
- Johansson, C. (2007). Goffman's Sociology: An Inspiring Resource for Developing Public Relations Theory. *Public Relations Review*, 33(3), 275-280.
- Kelleher, T. (2001). Public Relations Roles and Media Choice. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 303-320.
- Ki, E.-J., & Hon, L. C. (2006). Relationship Maintenance Strategies on Fortune 500 Company Web Sites. *Journal of Communication Management*, 10(1), 27-43.
- Lee, S. T., & Desai, M. H. (2014). Dialogic Communication and Media Relations in Non-Governmental Organizations. *Journal of Communication Management*, 18(1), 80-100.
- Marques, J. F. (2010). Enhancing the Quality of Organisational Communication: A Presentation of Reflection-Based Criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58.
- Mast, C. (2015a). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. 6., überarb. und erw. Auflage. Konstanz, München: UVK, Lucius.
- Mast, C. (2015b). Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Eds.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (pp. 1121-1140). Wiesbaden: Springer VS.

- McAllister-Spooner, S. M. (2009). Fulfilling the Dialogic Promise: A Ten-Year Reflective Survey on Dialogic Internet Principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320-398.
- Merten, K. (2015). Kommunikation und Persuasion. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Eds.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (pp. 385-398). 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Pang, A., Chiong, V. H. E., & Hassan, N. B. B. A. (2014). Media Relations in an Evolving Media Landscape. *Journal of Communication Management*, 18(3), 271-294.
- Payne, J. (1996). Developing and Implementing Strategies for Communicating Bad News. *Journal of Communication Management*, 1(1), 80-88.
- Schlichting, I. (2014). Consumer Campaigns in Corporate Public Affairs Management. *Journal of Communication Management*, 18(4), 402-421.
- Stehle, H., & Huck-Sandhu, S. (2015). Dialog – a Guiding Principle for Young Public Relations Professionals? Results of a Q-Survey among German Professional Newcomers. Paper presented at 65<sup>th</sup> Annual Conference of International Communication Association (ICA): Pre-Conference „Discussion, Dialogue, Discourse: Meanings and Methods“ (Public Relations and Organizational Communication Divisions), San Juan (Puerto Rico).
- Stein, A. (2006). Employee Communications and Community: An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249-264.
- Sung, K.-H., & Kim, S. (2014). I Want to Be Your Friend: The Effects of Organizations' Interpersonal Approaches on Social Networking Sites. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 235-255.
- Szyszka, P. (2015). Dialog (Dialogkommunikation). In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Eds.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (pp. 1101-1102). 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- Willis, P. (2012). Engaging Communities: Ostrom's Economic Commons, Social Capital and Public Relations. *Public Relations Review*, 38(1), 116-122.
- Zerfaß, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D., & Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Brüssel: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfaß, A., Tench, R., Vercic, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. (2014). *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries*. Brüssel: EACD/EUPRERA, Helios Media.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	PR-Perspektiven auf persönliche Kommunikation	5
Abbildung 2	Design und Vorgehen des Projekts	8
Abbildung 3	Zielzirkel persönlicher Kommunikation aus Sicht der Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation	12
Abbildung 4	Persönliche Kommunikationsformate für interne und externe Bezugsgruppen	13
Abbildung 5	Dialogische Ausprägung persönlicher Kommunikationsformate	16
Abbildung 6	Formen persönlicher Kommunikation, mit denen Führungskräfte unzufrieden sind	19
Abbildung 7	Ideale Veranstaltung der Unternehmensführung aus Sicht von Führungskräften	20
Abbildung 8	Szenarien persönlicher Kommunikation	21
Abbildung 9	Top 5-Erwartungsprofile von Führungskräften bei persönlichen Kommunikationsformaten	22
Abbildung 10	Top 3-Ranking der Erwartungen von Führungskräften an die Unternehmensführung	24
Abbildung 11	Erwartungsebenen der persönlichen Kommunikation	28

## Die Autoren

Prof. Dr. **Claudia Mast** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart). Sie ist federführend tätig für die universitäre Aus- und Weiterbildung von Journalisten, PR-Fachleuten und anderen Medienberufen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Medienentwicklung, Wirtschaftsjournalismus, Unternehmenskommunikation und nachhaltiges Kommunikationsmanagement. Claudia Mast ist Mitglied zahlreicher Gremien und hat renommierte Fachbücher publiziert, u. a. das Handbuch für Redaktionen „ABC des Journalismus“ (12. Auflage) sowie den Leitfaden für Public Relations „Unternehmenskommunikation“ (6. Auflage).

*Kontakt: [Claudia.Mast@uni-hohenheim.de](mailto:Claudia.Mast@uni-hohenheim.de)*

Dr. **Helena Stehle** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart). Sie studierte Kommunikationswissenschaft und promovierte zum Thema „Unternehmenskommunikation in Geschäftsbeziehungen“. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Organisation-Umfeld-Beziehungen in der PR-Forschung, Erwartungen an Journalismus sowie Kommunikation und Partizipation bei Energieprojekten. Helena Stehle ist Vorstandsmitglied der Deutschen PR-Gesellschaft (DPRG) e. V. in Baden-Württemberg.

*Kontakt: [Helena.Stehle@uni-hohenheim.de](mailto:Helena.Stehle@uni-hohenheim.de)*

## Danksagung

Die Autoren danken M. A. Claudia Beutmann und B. A. Pia Pflichthofer für die Erhebung der empirischen Materialien und die Unterstützung bei der Auswertung.

## ***Impressum***

*Claudia Mast & Helena Stehle*  
*Persönliche Kommunikationsformate in der Unternehmenskommunikation*  
*Eine empirische Analyse*  
*Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 9*  
*ISSN: 2196-2464*

### *Herausgeber*

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

*Alle Rechte vorbehalten © Oktober 2015*



## AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist eine gemeinsame Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, die die Unternehmenskommunikation durch Forschung und Erfahrungsaustausch voranbringen will. Sie wurde 2010 von den Universitäten Leipzig, Stuttgart-Hohenheim, Münster sowie der Humboldt-Universität zu Berlin zusammen mit mehreren DAX-Konzernen gegründet.

Mittlerweile wird die Akademische Gesellschaft von mehr als 30 führenden deutschen und internationalen Unternehmen unterstützt: Airbus Group, ARAG, B. Braun Melsungen, BASF, BMW, Boehringer Ingelheim, BP Europa, Carl ZEISS, Celesio, Clariant, Continental, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Post DHL, Giesecke & Devrient, GIZ, HOCHTIEF, ING-DiBa, Mercedes-Benz, Merck, Microsoft Deutschland, Nord Stream, Osram, Otto Group, Pfizer Deutschland, PUMA, Robert Bosch, Roche Pharma, Shell Deutschland, Siemens, ThyssenKrupp, Vattenfall und Volkswagen. Die Akademische Leitung liegt bei den Professoren Günter Bentele (Universität Leipzig), Claudia Mast (Universität Hohenheim, Stuttgart), Ulrike Röttger (Westfälische Wilhelms-Universität Münster), Joachim Schwalbach (Humboldt-Universität zu Berlin) und Ansgar Zerfaß (Universität Leipzig).

2015 hat die Akademische Gesellschaft das weltweit bislang umfassendste Forschungsprogramm zur Unternehmenskommunikation „Value Creating Communication“ gestartet. Über fünf Jahre werden in vier Modulen zentrale Trends, Themen und Herausforderungen für Kommunikationsabteilungen untersucht.

Die im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft organisierte Initiative der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management veranstaltet zudem jedes Jahr das Leadership Forum im Frühjahr sowie das Hermes Dinner im Herbst zum engen persönlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

[www.akademische-gesellschaft.com](http://www.akademische-gesellschaft.com)