

NEXT COMMUNICATION

*Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis –
Denkanstöße für ein neues Kommunikationsverständnis*

TEXT: Christian Blümelhuber, Andrea Giuffredi-Kähr und Michael Schlechtriem*

1 Einleitung

Seit mehr als drei Jahren befinden sich Gesellschaft und Wirtschaft im Krisenmodus. Märkte, Unternehmen und Menschen sehen sich mit einer erheblichen Unsicherheit konfrontiert. Sie kämpfen mit den Folgen der Pandemie, hohen Energiekosten, Inflation und Lieferkettenproblemen. Überschattet werden diese Faktoren von dem Krieg in Europa, dem Klimawandel und einer allgemeinen Vertrauenskrise: Institutionen und Medien haben wesentlich an Glaubwürdigkeit eingebüßt (vgl. Edelman 2023).

Unbeirrt davon schreiten die Digitalisierung und damit die Transformation von Industrien voran. Die Folgen sind kaum absehbar, und die ungewisse Zu-

kunft bereitet vielen Menschen Angst. Auch das Medienumfeld entwickelt sich dynamisch. Klassische Medien und Kanäle verlieren an Bedeutung, einst stabile Reichweiten schwinden.

Mit der Potenzierung des medialen Angebots hat sich die Mediennutzung fragmentiert: Aufmerksamkeit ist zur Leitwährung der Kommunikation geworden. Getrieben wird diese Entwicklung von neuen Technologien, die sich mit hoher Geschwindigkeit etablieren. Längst richtet sich das Interesse auf dreidimensionale Parallelwelten wie das Metaverse.

Mit der „Stapelung“ von Krisen ist die Erwartung gewachsen, dass Unternehmen Beiträge leisten, um soziale, ökologische und teilweise auch politische Fragen zu lösen. Dafür haben sie nur wenig Zeit, denn der Veränderungsdruck nimmt zu.

Wenn Unternehmenskommunikation künftig erfolgreich sein will, muss sie auf diese Rahmenbedingungen reagieren und ihre Arbeitsweise anpassen – darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Aber welche Trends und Themen bestimmen konkret die Zukunft der Unternehmenskommunikation? Welchen

Prinzipien sollte sie folgen, und wie ist sie zu organisieren?

Die von der Deutschen Telekom beauftragte Studie „Next Communication“ bietet dazu Denkanstöße und Antworten. Durchgeführt wurde sie von der zehnvier research & strategy Strategieberatung und den Scion Research Labs. Die wissenschaftliche Leitung lag bei Prof. Dr. Christian Blümelhuber und Prof. Dr. Andrea Giuffredi-Kähr*.

Die Studie erhebt nicht den Anspruch, den Zustand der Kommunikation(sbranche) umfassend zu beschreiben oder ihre Zukunft vorauszusagen. Vielmehr soll sie den Blick auf Trends öffnen, Raum für Ideen geben und zum Nachdenken anregen. Dieser Beitrag stellt die wichtigsten Ergebnisse und Schlussfolgerungen vor.

2 Methodische Umsetzung

Um ein breites Verständnis von der Kommunikation der Zukunft zu ermöglichen, betrachtet die Studie die Trends aus den Blickwinkeln von Wissenschaft und Pra-

* **Christian Blümelhuber** ist Professor für strategische Organisationskommunikation, Dekan der Fakultät Gestaltung an der Universität der Künste Berlin.

Andrea Giuffredi-Kähr ist Assistenzprofessorin für Marketing in the Digital Economy an der Universität Zürich.

Michael Schlechtriem ist Vice President Communication Strategy & Development, Corporate Communications bei der Deutschen Telekom.

xis. Sie stützt sich auf drei Befragungsmodule, die im Zeitraum von April bis Juni 2022 in der DACH-Region umgesetzt wurden.

Ausgangspunkt war eine anonymisierte digitale Delphi-Befragung von mehr als 30 Lehrstuhlvertretern führender deutschsprachiger Universitäten und Hochschulen. Angesprochen wurden die Forschungsbereiche Marketing, Markenmanagement, Markt- und Werbepsychologie sowie Unternehmens- und Organisationskommunikation.

In einem zweiten Schritt erfolgten 22 anonymisierte, leitfadengestützte Interviews mit Top-Entscheidern aus den Bereichen Unternehmenskommunikation, Marketing und Markenführung großer Unternehmen sowie aus Agenturen und Kommunikationsberatungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Im dritten Modul wurden die qualitativen Erkenntnisse durch eine Online-Befragung von 205 Praktikerinnen und Praktikern ergänzt, die potenziell mit der Kommunikation von Unternehmen beschäftigt sind: Marketing, Markenführung, Unternehmenskommunikation und Geschäftsführung. Grundgesamtheit dafür waren deutsche B2B- und B2C-Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.

Auch wenn die Befragungsinhalte zwischen den drei Studienmodulen leicht variieren, wurden in allen Modulen drei Inhaltsblöcke behandelt:

1) „Trends & Themen“ greift aktuelle und künftige Entwicklungen auf. Hier geht es um Veränderungsimpulse, die wichtig für die Unternehmenskommunikation von morgen sind. Unterschieden werden die Themenfelder Technologie, Medien, Gesellschaft und Content.

2) „Prinzipien & Praktiken“ beschäftigt sich mit den Anforderungen, die an eine künftig erfolgreiche Kommunikation zu stellen sind. Dabei werden deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Befragengruppen sichtbar.

3) „Organisation“ umfasst die Perspektiven verschiedener Organisationsvarianten und -strukturen. Im Mittelpunkt stehen ausgewählte personelle, kulturelle und strategisch-politische Aspekte der Organisation.

In ihrer Gesamtheit zeigen die drei Module ein sehr anregendes, aber auch komplexes Bild der Kommunikation von morgen auf.

3 Themenfelder

Ein wesentliches Erkenntnisziel der Studie war, welche Themen die Unternehmenskommunikation in Zukunft bestimmen und welche Veränderungsimpulse als wirklich wichtig betrachtet werden.

Auf der Basis einer offenen Abfrage haben sich mehrere Themenfelder ergeben, in denen die zugeordneten Themen nach der Häufigkeit ihrer Nennung geordnet wurden.

3.1 Technologie

Stark geprägt werden wird die Kommunikation künftig vom Kontext der Technologie, von Künstlicher Intelligenz, Algorithmen und Datenschutz (👉 **Abbildung 1**, S. E3). Neben ihren technischen Herausforderungen gilt es, vor allem auch die rechtlichen und ethischen Herausforderungen zu diskutieren (vgl. vertiefend Burrell/Fourcade 2021).

Vor allem Führungskräfte sehen das Thema Data Analytics als besonders zukunftsrelevant an. Unternehmen müssen Antworten darauf finden, inwieweit die Analyse großer Datenströme sinnvoll eingesetzt werden kann, um die Kommunikationsplanung zu unterstützen und Content (automatisiert) zu erstellen. Das wirft auch die Frage auf, wie die nötige Analysekompetenz in der Kommunikation zu verankern ist. Möglich sind Outsourcing, die Kooperation mit externen Partnern oder der Aufbau eigener Kompetenzen.

In der Diskussion um Augmented Reality, Virtual Reality, Metaverse und Co zeigen sich Kommunikationsexpertinnen und -experten dagegen deutlich zurückhaltender als die Befragten des Forschungs-Panels. Sie nehmen Metaverse-Umgebungen vor allem als einen neuen Kommunikationskanal wahr: als eine weitere Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb und zur Positionierung der eigenen Marke. Die meisten von ihnen wollen erst einmal abwarten und beobachten, wie sich andere verhalten.

3.2 Medienlandschaft

Die enorme Vielfalt medialer Angebote macht es Unternehmen immer schwerer, ihre Anspruchsgruppen zu erreichen und mit eigenen Botschaften durchzudringen. Massive strukturelle Veränderungen der Medienlandschaft – wie beispielsweise der Durchbruch des mobilen Internets und die boomende Bewegtbildkommunikation – führen zu einem Bedeutungsverlust klassischer Medien, einer hochindividuellen Nutzung von Medien und einer allgemeinen Einbuße an Reichweite. Der Informationsüber- >

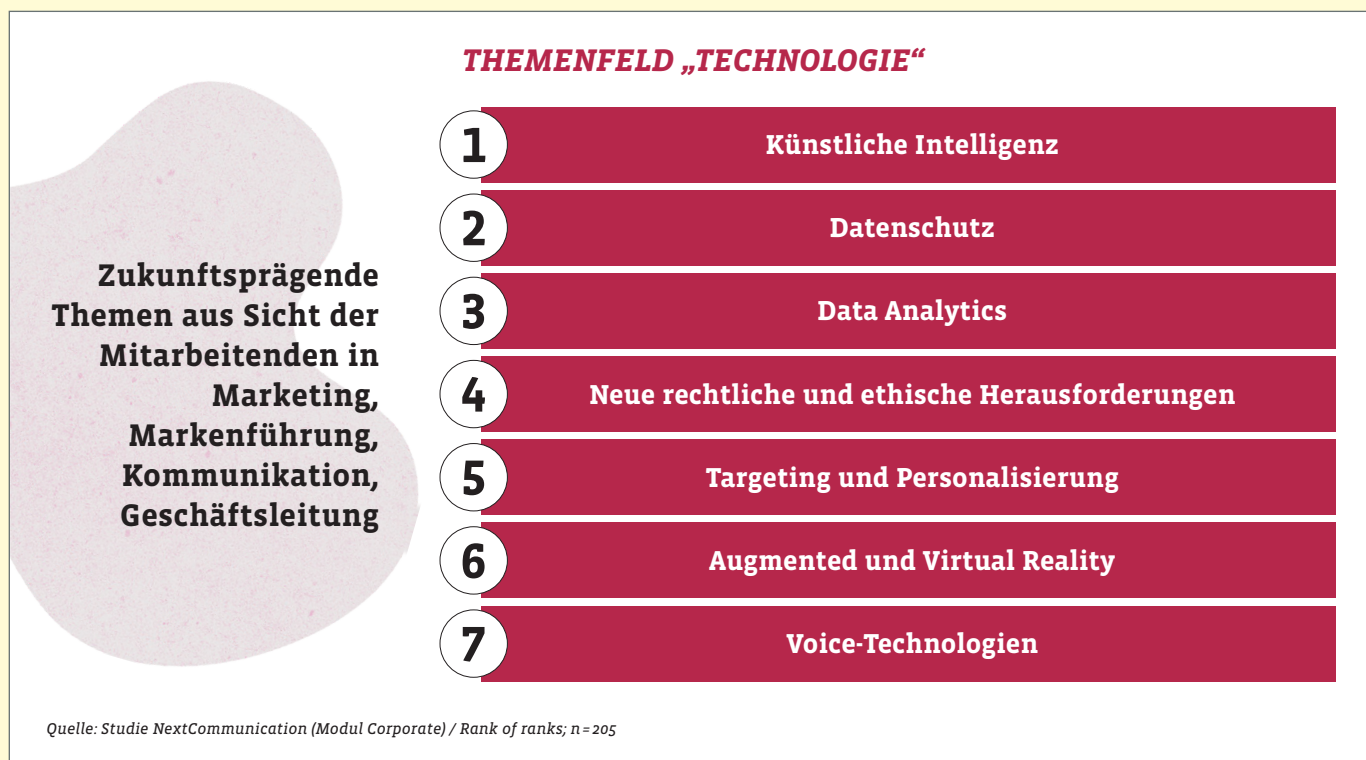


Abbildung 1

flutung der Mediennutzer steht ein harter Wettbewerb um die knappe Ressource Aufmerksamkeit gegenüber.

Auch deswegen wird nach Einschätzung der Befragten die digitale Kommunikation künftig noch schneller, direkter und transparenter, und die daran angeschlossenen Erwartungen von Stakeholdern werden immer relevanter. Gleichzeitig befeuern Halbwahrheiten und Fake News einen allgemeinen Vertrauensverlust (👉 **Abbildung 2**).

Wenn zudem auch noch die Grenzen zwischen Journalismus, PR, Werbung, Lobbyismus und Aktivismus zu verschwimmen scheinen und unterschiedliche Grade an Medienkompetenz die Öffentlichkeit segmentieren, wird die Bewahrung von Vertrauen und Legitimität zu einer der wichtigsten Aufgaben.

Vielleicht sind Influencer und Social Media die geeigneten Medien, um in dieser Atmosphäre allgemeinen Misstrauens zu bestehen? Auf alle Fälle wird

ihre Bedeutung weiter ansteigen. Das belegt nicht zuletzt die Anpassung von Algorithmen (wie bei Instagram), sodass den Nutzern nun vor allem Videos von Influencern vorgeschlagen werden.

Das Angebot an verfügbaren Social-Media-Netzwerken und -Kanälen wird sich in den kommenden Jahren weiter verbreitern, und die einzelnen Plattformen werden sich noch klarer positionieren und stärker voneinander abgrenzen. Das führt dazu, dass sich der bereits deutlich erkennbare Trend zu mehr Individualisierung in der Kommunikation weiter verstärken wird, obwohl sich Netzwerkeffekte und Interaktionsraten in sozialen Medien abschwächen.

3.3 Gesellschaft

Der allgemeine Vertrauensverlust, Werteveränderungen und ein Mangel an Zukunftsoptimismus haben in der Gesellschaft ein Umfeld ohne gemeinsame Vision oder breiten Konsens geschaffen.

Gleichzeitig sehen die Studienteilnehmer in den gestiegenen Ansprüchen an die Beiträge von Unternehmen für die Zivilgesellschaft einen Paradigmenwechsel. Themen werden nicht nur außerhalb der Unternehmen verhandelt, sondern mitdrin.

Im Modus des Re-Entry (vgl. Spencer Brown 1972) werden soziale und politische Diskurse in die Unternehmen hineingetragen. Sie ergänzen marktwirtschaftliche und organisationale Kommunikationsprozesse und fordern Unternehmen dazu auf, Position zu beziehen: zu CO₂-Neutralität und Nachhaltigkeit, Migration und Gender Democracy, geopolitischen Fragen und dem „Zuckermanagement“ in der Kantine. Vor allem Bewerber und Bewerberinnen, die sich bei der Auswahl ihres Arbeitgebers in hohem Maß an ihren Werten orientieren (vgl. Edelman 2022), erwarten überzeugende Antworten auf aktuelle gesellschaftspolitische Fragen (👉 **Abbildung 3**). ➤

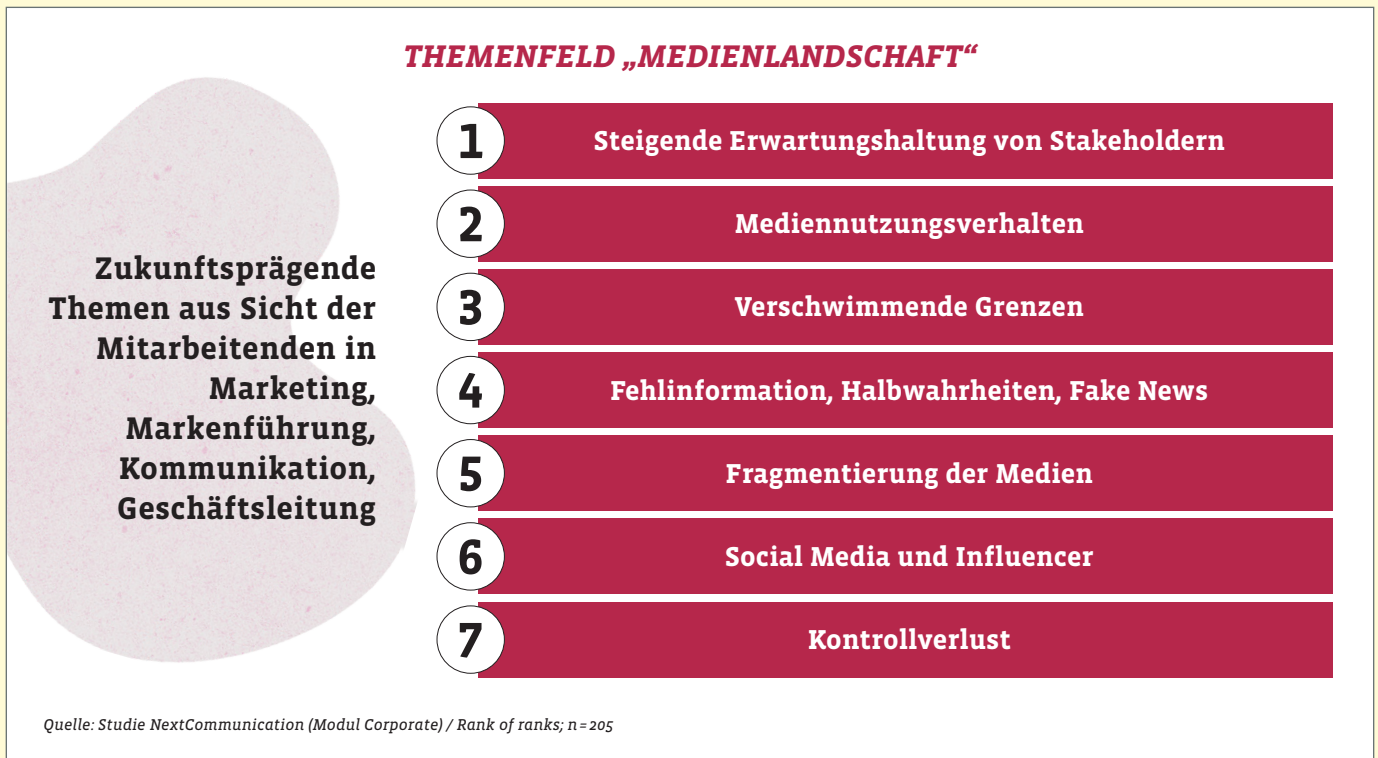


Abbildung 2

Abbildung 3





Abbildung 4

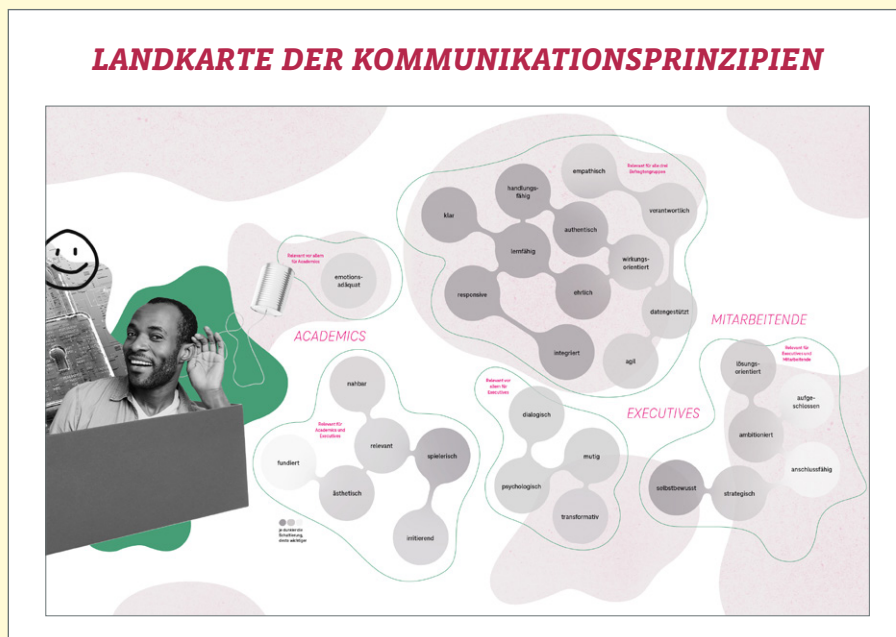


Abbildung 5

Natürlich kann ein Unternehmen nicht alle Wünsche und Erwartungen aller Anspruchsgruppen ausbalancieren und lösen. Welche Themen priorisiert und zur Positionierung genutzt werden, wie man die unvermeidlichen Dilemmaentscheidungen erklärt und welche man im Modus der Heuchelei (zu ihrem Nutzen vgl. Brunsson 2003) „löst“, das sind strategische Aufgaben von hoher Relevanz.

Weil eine Ausnahmesituation der nächsten folgt, bezeichnen vor allem die Experten und Expertinnen aus Marketing, Markenführung und Kommunikation den Umgang mit der „Krise als Dauerzustand“ als eine der wichtigsten Herausforderungen für die Kommunikation der Zukunft. Im Ranking der gesellschaftlichen Themen steht sie sogar an erster Stelle.

Viele Unternehmen mussten in den vergangenen Monaten schmerzhaft erfahren, dass die Fähigkeit zur Krisenkommunikation nicht nur für Großkonzerne oder bestimmte Branchen (also etwa Versicherungen, Airlines, Energieversorger, Ölkonzerne, Reedereien oder die Pharmaindustrie) eine existenzielle Bedeutung hat. Als Kernressource ist sie von allen Unternehmen zu kultivieren, gleich welcher Größe oder Branche.

4 Prinzipien und Praktiken

Fast neun von zehn der für die Studie „Next Communication“ Befragten sind der Ansicht, dass Kommunikation sich an neuen Grundsätzen orientieren und ihre Arbeitsweise verändern muss (➡ **Abbildung 4**). Aber was macht die Kommunikation der Zukunft aus, wenn sie erfolg-

reich sein will? Dafür ist kein Patentrezept erkennbar.

Dennoch ist aus den Studienergebnissen eine Landkarte mit 29 Prinzipien entstanden, die nach Auffassung der Studienteilnehmer maßgeblich für erfolgreiche Kommunikation sind (👉 **Abbildung 5**). Diese Landkarte der Kommunikationsprinzipien wird von sieben Maximen bestimmt – sie erhielten die breiteste Zustimmung von Führungskräften, Akademikern und Mitarbeitenden. Es handelt sich um Kernprinzipien der Kommunikation, die für die Studienteilnehmer nicht verhandelbar sind.

Künftig erfolgreiche Kommunikation muss demnach lernfähig, handlungsfähig, responsive (vgl. vertiefend Kirsch et al. 2009), klar, ehrlich, authentisch und integriert sein. Das heißt: Sie öffnet sich den Bedürfnissen anderer und ist für die Anspruchsgruppen nachvollziehbar und relevant. Sie wird ganzheitlich über Abteilungsgrenzen, Funktionsbereiche und Themen hinweg gedacht und ausgeführt.

Für Führungskräfte sollte die Kommunikation zudem selbstbewusst, ambitioniert, strategisch, lösungsorientiert, aufgeschlossen und anschlussfähig an andere Unternehmensbereiche sein. Akademiker und Führungskräfte sind sich einig, dass Kommunikation künftig auch spielerisch, ästhetisch (vgl. weiterführend Han 2015) und sogar irritierend sein kann.

5

Organisation und Zusammenarbeit

Als ideale Organisationsform für die Kommunikation der Zukunft wird überwiegend die integrierte Kommunikation

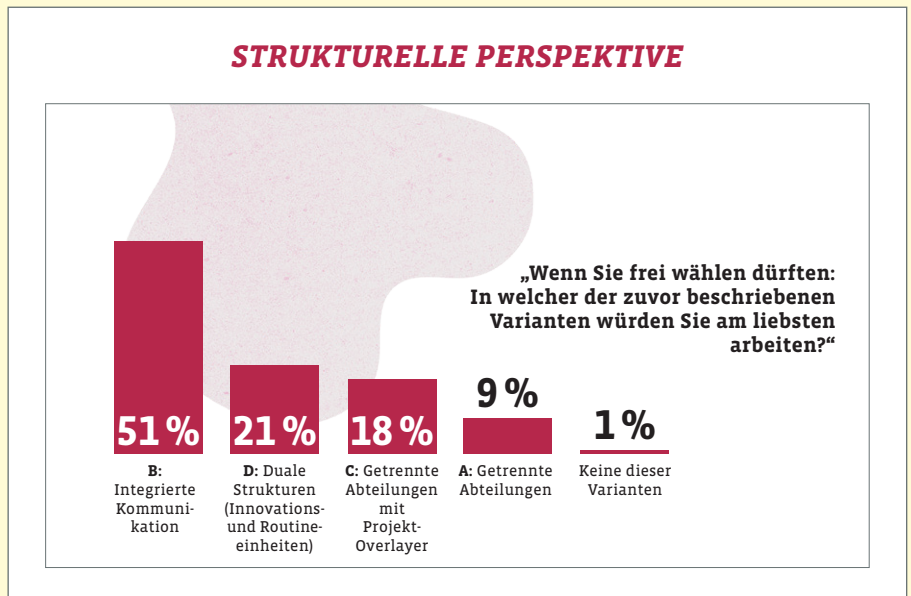


Abbildung 6

genannt. Mehr als die Hälfte der Befragten präferiert dieses Organisationsmodell (51 Prozent) – aber nur 30 Prozent arbeiten auch aktuell in einem solchen Set-up.

Besonders zufrieden sind diejenigen Mitarbeitenden, die in einer Projektorganisation (81 Prozent) oder einem integrierten Modell (79 Prozent) tätig sind (👉 **Abbildung 6**).

In den getrennten Abteilungen für Marketing, Markenführung und Kommunikation ist hingegen nicht einmal jeder zweite betroffene Mitarbeitende zufrieden (46 Prozent). Tatsächlich sind 72 Prozent der Mitarbeitenden sogar explizit der Ansicht, eine Aufspaltung der Kommunikationsdisziplinen in verschiedene Bereiche sei nicht mehr zeitgemäß.

Letztlich kommt es jedoch weniger auf das Organigramm an als auf das passende Mindset und ob dieses den Mitar-

beitenden vermittelt werden kann. Dabei spielen Führung und Leadership eine immens wichtige Rolle. Führungskräfte sollten die Relevanz von Kommunikation für den Unternehmenserfolg verstehen und eine Kultur unterstützen, die transparent ist, Vertrauen schafft, Fehler verzeiht, Kreativität wertschätzt und Flexibilität herstellt.

Dem veralteten Selbstverständnis der Kommunikation als Servicefunktion und der etwas „billigen“ organisationalen Wahrnehmung als Kostenstelle steht nun das Bild eines strategischen Enablers gegenüber. Nur wenn Mitarbeitende zur abteilungsübergreifenden Kooperation befähigt werden, bleibt die Kommunikation innerhalb der Organisation anschlussfähig.

Zur erfolgreichen Zusammenarbeit tragen diverse Teams im Hinblick auf zum Beispiel Skills, Alter und Geschlecht >

bei. Doch die Gewinnung neuer Talente ist nicht mehr so einfach wie in der Vergangenheit. Sie wird durch den Fachkräftemangel und die sinkende Loyalität der Mitarbeitenden in flexiblen Arbeitsmodellen und mit Remote-Work erschwert. Employee Bonding und Employer Branding sind wichtiger denn je.

Passend dazu gehen 87 Prozent der Befragten auch von einer steigenden Bedeutung der internen Kommunikation aus. Zuletzt müsse neben diesen personellen Aspekten auf dem Weg zur Kommunikation der Zukunft auch ein Modernisierungstau in der Digitalisierung aufgelöst werden.

6

Fazit: Grundsätze für die Kommunikation der Zukunft

6.1 Interdisziplinäre Zusammenarbeit als optimales Set-up

Die Zukunft erfordert ein anderes Selbstverständnis und Selbstbewusstsein der Kommunikation. Um die komplexeren Aufgaben zu bewältigen, wird die Vernetzung interdisziplinärer Kommunikationskompetenzen der Schlüssel zum Erfolg sein. Integrierte Kommunikation ist in verschiedenen Organisationsstrukturen möglich – entscheidend ist jedoch das Mindset von Führungskräften und Mitarbeitenden. Führung ist daran zu messen, ob sie Mut, Kooperationsbereitschaft und Veränderungswillen stärkt.

6.2 Kommunikation muss fit sein für die Mixed-Reality-Gesellschaft

Neue Technologien, Metaverse-Umgebungen und der Einsatz künstlicher Intelligenz eröffnen vielversprechende An-

wendungsfelder für die Kommunikation. Technologie wird endgültig zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Jedoch verändern sich in der Mixed-Reality-Gesellschaft auch die Kommunikationsbedingungen und Gatekeeper zwischen den analogen und digitalen Medien. Kommunikation findet in Zukunft über alle Formate und Kanäle einen Weg, um mit diesen Veränderungen umzugehen. Sie hat Antworten auf die ethischen Herausforderungen, die sich in einer „Society of Algorithms“ (vgl. weiterführend Burrell/Fourcade 2021) ergeben. Die Kommunikation der Zukunft nutzt disruptive technologische Entwicklungen, stärkt aber auch die Empathie für ihre Anspruchsgruppen. Sie verknüpft Fakten mit Emotionen.

6.3 „Re-Entry“ moderieren

Die Phänomene der gesellschaftlichen Polarisierung setzen sich in den Unternehmen fort: Themen aus dem gesellschaftlichen Diskurs werden mehr und mehr in Organisationen hineingetragen und dort verhandelt (vgl. zur Konzeption und Idee des „Re-Entry“ Spencer Brown 1972). Von Unternehmen wird heute erwartet, eine Position zu gesellschaftspolitischen Themen einzunehmen und Lösungsbeiträge zu leisten.

Die Kommunikation der Zukunft hat die Aufgabe, die äußeren und inneren Unternehmensrealitäten in Einklang zu bringen und unterschiedliche Meinungen zu moderieren. Dadurch trägt sie zur Strategiefindung und Positionierung des Unternehmens bei. Sie benötigt dafür tiefe Kenntnisse der Anspruchsgruppen und deren individueller Bedürfnisse. Das ist ausschlaggebend, da Unternehmen

sorgfältig abwägen müssen, ob die positive Reaktion von gleichgesinnten Stakeholdern eine allfällige negative Antwort von Andersdenkenden überwiegt (vgl. Mukherjee und Althuizen 2020).

Die Frage ist nicht mehr allein, was Unternehmen mitzuteilen haben. Entscheidend ist, was im Markt, in der Öffentlichkeit, bei Mitarbeitenden und weiteren Stakeholder-Gruppen Resonanz finden kann und gleichzeitig glaubwürdig und authentisch ist. In unsicheren Zeiten mit erheblichen gesellschaftlichen Differenzen hat die Kommunikation die große Chance, zu inspirieren und wieder Lust auf Zukunft zu machen.

6.4 Verständnis für Dilemmaentscheidungen schaffen

Erfolgreichen Unternehmen wird es besser als anderen gelingen, Zielkonflikte zu erklären und Akzeptanz für Dilemmaentscheidungen herbeizuführen. Unterschiedliche Anspruchsgruppen haben verschiedene Erwartungen an Unternehmen und Marken, die sich oftmals konfliktierend gegenüberstehen. Diese werden nicht nur intensiv in sozialen Medien artikuliert, sondern auch von aktivistischen Handlungen flankiert. Die Erwartung vieler Stakeholder, dass Unternehmen nicht nur im eigenen Interesse, sondern für die Gesellschaft handeln, trifft auf eine erhitzte Debattenkultur. Daraus folgen neue Risiken für die Unternehmensreputation.

6.5 Die Kommunikation der Zukunft als strategischer Gestalter des Unternehmens

Mit den dynamischen Veränderungen im Umfeld von Organisationen fällt den Kommunikationsfunktionen insgesamt

die Rolle eines strukturellen und strategischen Gestalters zu. Um dieses neue Verständnis ausfüllen zu können, ist es hilfreich, wenn sich Kommunikatorinnen und Kommunikatoren vernetzen und selbstbewusster agieren. Das erfordert ein anderes Verständnis von Aufgaben, Verantwortung und Führung.

Der Wertbeitrag von Kommunikation ist auch aus Managementsicht essenziell. Das zeigt sich etwa bei der Krisenkommunikation und der wachsenden Bedeutung von interner Kommunikation, die längst schon kein „Nice to have“ mehr ist. Die jüngsten Krisen und der Eintritt der Generation Z in die Berufswelt haben die Art der Zusammenarbeit dauerhaft verändert. Die Kommunikation der Zukunft vermittelt deshalb Strategie und Kultur, unterstützt interne Netzwerke und stiftet Sinn.

Quelle:

prmagazin Jg. 53, Nr. 04, S. E1-E8
E-Paper @ www.prmagazin.de
© 2022 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

Literatur

- Brunsson, Nils (2003):
The Organization of Hypocrisy.
Herndon: Copenhagen Business
School Press.
- Burrell, Jenna/Fourcade, Marion
(2021): The Society of Algorithms.
In: Annual Review of Sociology,
Vol. 47, S. 213-237. URL:
[https://www.annualreviews.org/
doi/abs/10.1146/annurev-soc-
090820-020800](https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-soc-090820-020800) [zuletzt abgerufen
am 08.03.2023].
- Edelman (2022): Trust Barometer 2022,
Country Report “Trust in Germany”.
URL: [https://www.edelman.de/
research/edelman-trust-barometer-
2022](https://www.edelman.de/research/edelman-trust-barometer-2022) [zuletzt abgerufen am
08.03.2023].
- Han, Byung-Chul (2015): Die Errettung
des Schönen. Frankfurt am Main:
S. Fischer.
- Kirsch, Werner/Seidl, David/van Aaken,
Dominik (2009): Unternehmens-
führung. Eine evolutionäre Perspek-
tive. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mukherjee, Sourjo/Althuizen, Niek
(2020): Brand activism: Does
courting controversy help or hurt
a brand? In: International journal
of research in marketing, Vol. 37,
No. 4, S. 772-788.
- Spencer Brown, George (1972):
Laws of Form. 1st ed. New York:
Julian Press. ◀