

# WAS BEWEGT DIE FÜHRENDEN KÖPFE DER UNTERNEHMENS- KOMMUNIKATION?

*Erkenntnisse aus dem European Communication Monitor 2024/25*

**TEXT:** Ansgar Zerfaß und Caroline Siegel\*

## 1 Einleitung

Unternehmen stehen weltweit vor herausfordernden Zeiten. Politische Instabilität und wirtschaftliche Stagnation in vielen Ländern treffen auf den rasanten Fortschritt digitaler Technologien. Strategische Kommunikation ist dadurch mehr denn je gefordert. Doch auch hier stehen viele Dinge auf dem Prüfstand, die in den vergangenen Jahren propagiert wurden: Sollen sich Unternehmen in allen möglichen gesellschaftlichen Debatten positionieren und sich möglicherweise gegen politische Mehrheiten stellen? Kann

Künstliche Intelligenz produktiv im Arbeitsalltag von Kommunikatoren eingesetzt werden? Und wie eignen sich Führungskräfte in der Profession überhaupt neues Wissen und neue Kompetenzen an, um anstehende Herausforderungen adressieren zu können?

Diesen Fragen ist der European Communication Monitor (ECM) 2024/25 mit einem neu entwickelten Studiendesign nachgegangen. Die weltweit am längsten laufende wissenschaftliche Studienreihe im Themenfeld hat erstmals Erfahrungen und Prognosen im engen Kreis der Kommunikationsleiterinnen und -leiter der 300 größten Unternehmen mit Hauptsitz in Europa untersucht. Diese prägen aufgrund ihrer Ressourcen und Vorreiterrolle die Kommunikationspraxis weit über die jeweiligen Branchen und Länder hinaus.

Das innovative Studiendesign vermeidet Verzerrungen, die bei breiten Berufsfeldstudien und anderen Erhebungen unvermeidbar sind, weil oft Befürworter einzelner Trends ohne reale Wirkungsmacht zu Wort kommen.

## 2 Entscheidungsprobleme im Kommunikations- management

In Zeiten des Umbruchs werden Führungskräfte in Entscheidungssituationen häufiger als sonst mit gleich wichtigen, aber widersprüchlichen Alternativen konfrontiert. Der Umgang mit solchen Dilemmata und Spannungen (englisch: Tensions; vgl. Karhu/Ritala 2018) wird in der Betriebswirtschaftslehre seit Langem diskutiert.

Für das Kommunikationsmanagement steht das noch aus. Dabei finden sich widersprüchliche Zielhorizonte hier in gleicher Weise. Sie können die Ebene der Gesamtorganisation (Makroebene), die Kommunikationsabteilung (Mesoebene) oder einzelne Kommunikatoren (Mikroebene) betreffen. Die drei einleitend skizzierten Fragestellungen weisen beispielhaft auf einige Zielkonflikte hin:

► **Makroebene:** Geopolitische Konflikte führen oft dazu, dass Unternehmen öffentlich Stellung beziehen müssen oder dazu aufgefordert werden. Das bietet ih-

\* Ansgar Zerfaß ist Professor für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig. Caroline Siegel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig.

nen Chancen, sich zu positionieren. Durch Schweigen und Neutralität könnte man dagegen wirtschaftliche Risiken und negative Reaktionen anders denkender Bezugsguppen vermeiden.

► **Mesoebene:** Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Kommunikationsabteilungen kann sowohl zur Verbesserung von Inhaltserstellung und Workflows als auch zur Informationsüberflutung und fehlerbehafteten Ergebnissen führen.

► **Mikroebene:** Führungskräfte in der Kommunikation müssen laufend dazulernen, um ihre Mitarbeiter ebenso wie interne Klienten zu inspirieren und Innovationen voranzutreiben. Dabei dürfen sie aber die effiziente Erfüllung aktueller Aufgaben und die etablierte professionelle Identität ihrer Teams nicht außer Acht lassen.

Der ECM 2024/25 hat untersucht, wie diese Spannungsfelder in der Praxis wahrgenommen werden und wie die Betroffenen damit umgehen.

### 3 Studiendesign

Für den ECM wurde eine Datenbank der 300 umsatzstärksten, börsennotierten und/oder privaten Unternehmen in Europa und deren ranghöchsten weltweiten Kommunikationsverantwortlichen (Chief Communication Officers = CCOs) erstellt. Daraus wurde eine Zufallsstichprobe von 30 CCOs befragt.

Die persönlichen Interviews (qualitativ) wurden von den sechs Professorinnen und Professoren im Forscherteam aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Norwegen, Italien und Spanien persönlich durchgeführt. Ein kurzer Vorab-Fragebogen (quantitativ) brachte zusätzliche Erkenntnisse. Die inhaltsanalytisch und statistisch ausgewerteten Daten wurden interpretiert und in einem Ergebnisbericht mit zahlreichen Abbildungen und Zitaten aufbereitet (Zerfass et al. 2024).

Die im Sample vertretenen CCOs sind im Durchschnitt 52 Jahre alt, verfügen

über mehr als 22 Jahre einschlägige Berufserfahrung und fast 17 Jahre Führungserfahrung in der Unternehmenskommunikation. Ihre Unternehmen sind in zehn verschiedenen Ländern ansässig, erwirtschaften einen durchschnittlichen Jahresumsatz von 54,36 Milliarden Euro und beschäftigen im Schnitt 138.832 Mitarbeiter.

Die im Studienbericht nachzulesene Liste der beteiligten Konzerne umfasst unter anderem Adidas, Axa, Bosch, Diageo, EDF, Equinor, Ferrero, Intesa Sanpaolo, Ikea, ING, Lufthansa, Møller-Maersk, Nestlé, Nokia, Novartis, PwC, Randstad, Renault, Saint-Gobain, Santander, SAP, Siemens und Unilever.

### 4

## Geopolitische Risiken

In einer zunehmend polarisierten Welt setzen geopolitische Risiken die Unternehmenskommunikation unter Druck. Geschäftsziele müssen mit divergierenden Stakeholder-Erwartungen in Einklang gebracht werden. Krisen wie die Pandemie, der Krieg in der Ukraine und die Spannungen zwischen den USA und China treffen insbesondere große Unternehmen, die stark von internationa-

len Märkten und Ressourcen abhängig sind. Geopolitische Risiken erfordern neue Kommunikationsansätze, die Komplexitätsmanagement und die Einbindung von Stakeholdern kombinieren (vgl. Johansen 2024). Denn neben politischen Akteuren werden zunehmend auch Verbraucher und Arbeitnehmer aktiv.

### 4.1 Relevanz für die Unternehmenskommunikation

Die Studie legt offen, dass der geopolitische Kontext die Unternehmenskommunikation erheblich beeinflusst. Die Interviewpartner beobachten eine Verschärfung von Krisen, was neue Ansätze im Risikomanagement und der Kommunikation erfordert. So berichtet ein CCO: „[Krisen] nähern sich uns in einem höheren Tempo, und es gibt keine Anzeichen dafür, dass sich dies stabilisiert oder dass es sich nicht noch weiter beschleunigt“ (Interview C80).  **Abbildung 1** zeigt die wichtigsten Herausforderungen.

Die zunehmende Politisierung und Polarisierung des öffentlichen Diskurses zwingt Unternehmen, proaktiver zu kommunizieren und Stakeholder-Beziehungen zu intensivieren. Das wird oft als emotionale Belastung wahrgenommen, da auch interne Polarisierungen durch >

Abbildung 1

### HERAUSFORDERUNGEN DURCH GEOPOLITISCHE KRISEN

Zustimmung
Aktive Positionierung des Unternehmens und seiner Führung zu geopolitischen Themen <b>48,3 %</b>
Reaktion auf Stakeholder und Medien, die nach umstrittenen geopolitischen Themen fragen <b>48,3 %</b>
Antizipieren der Reputationsrisiken und -chancen geopolitischer Entwicklungen <b>48,3 %</b>
Umgang mit kontroversen Debatten zu geopolitischen Themen innerhalb des Unternehmens <b>41,4 %</b>
Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen bei der Kommunikation mit externen Stakeholdern <b>27,6 %</b>

Mitarbeiteraktivismus zunehmen. Einige CCOs empfinden den kommunikativen Umgang mit solchen Herausforderungen als lohnend und beängstigend zugleich.

Unternehmenskommunikation muss flexibler und anpassungsfähiger werden, um erfolgreich zu agieren, wie ein CCO zusammenfasst: „Es gibt einen gewissen Darwinismus in der Kommunikation. Es überlebt nicht derjenige, der die meisten Ressourcen hat oder der Stärkste oder der Größte ist, sondern derjenige, der sich am besten an diesen neuen, unbeständigen Kontext anpasst“ (O45).

#### 4.2 Entscheidungsprobleme

Der ECM 2024/25 identifiziert mehrere Spannungsfelder für die Unternehmenskommunikation aufgrund geopolitischer Trends. Zentral ist das Spannungsverhältnis zwischen der Notwendigkeit, Stellung zu beziehen, und der Forderung nach Neutralität. Es gibt immer mehr Druck von Stakeholdern, sich zu (gesellschafts-) politischen Themen zu positionieren, auch wenn diese nichts mit dem Kerngeschäft zu tun haben. So sei es herausfordernd, „sensibel auf unseren Kontext einzugehen, aber bei dem konsequent zu bleiben, wie unserer Meinung nach ein Geschäftsbetrieb geführt werden soll“ (R42).

Ein weiteres Spannungsfeld betrifft die Herausforderung, lokale Erwartungen mit einer globalen Strategie zu vereinbaren. Dabei wird der interne Druck, Stellung zu beziehen, als größer empfunden als der externe: „Die Mitarbeiter versuchen, das Unternehmen in Bereiche zu drängen, die sehr schwierig zu handhaben sind“ (U05).

Ferner stellt sich die Frage, wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und gleichzeitig Reputationsrisiken managen können. Es ist notwendig, eine Balance zwischen politischem Engagement und der Abwägung potenzieller Risiken für das Unternehmen zu finden. Einige Interviewpartner stellen sogar die Legitimität jener Unternehmen in Frage, die sich politisch positionieren, weil Unternehmen keine demokratischen Institutionen sind.

#### 4.3 Bewältigung der Entscheidungsprobleme

Geopolitische Risiken bieten für die Unternehmenskommunikation Risiken und Chancen zugleich. Die neue Rolle von Unternehmen als „politische Akteure“ wird von den erfahrenen Interviewpartnern meist als Bedrohung empfunden, ganz entgegen manchen Empfehlungen von Beratern und Wissenschaftlern.

Im Umgang mit geopolitischen Risiken setzen die Top-Unternehmen auf Monitoring-Strategien sowie eine enge Zusammenarbeit mit Public Affairs. Geopolitische Themen erfordern neben kommunativer Kompetenz auch kulturelles Verständnis und diplomatische Fähigkeiten. Das führt zu neuen Ansätzen bei Personalauswahl und -einsatz.

Zudem sind Governance-Rahmen für die Kommunikation wichtig, um den Umgang mit geopolitischen Themen im täglichen Geschäft zu vereinheitlichen. Erste Unternehmen haben bereits Prozesse etabliert, um objektive Entscheidungen treffen zu können, wann sie sich zu bestimmten Themen äußern und wann nicht.

### 5

## Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) automatisiert Entscheidungen durch Algorithmen und große Datensätze. Beim Einsatz in Kommunikationsabteilungen geht es um Effizienzsteigerungen, verbesserte Leistungen und bessere Entscheidungsfindung (vgl. Brockhaus et al. 2023).

Mit der zunehmenden Nutzung von KI in Kommunikationsabteilungen treten jedoch verschiedene Herausforderungen und Hindernisse auf. Dazu gehören vor allem ethische Bedenken zu Datenschutz, Sicherheit und Diskriminierung. Darüber hinaus bestehen Sorgen vor dem Verlust der „menschlichen Note“.

Weitere Herausforderungen betreffen die Rolle der Kommunikatoren selbst. Eine große Sorge ist, dass Kommunikationsabteilungen und viele, die in diesen Bereichen arbeiten, nicht in der Lage sein werden, von Routineaufgaben be-

frei stärker beratende Rollen einzunehmen (vgl. Buhmann/Gregory 2023), und dadurch mittelfristig sowohl ihre professionelle Identität als auch Relevanz und Einfluss verlieren könnten.

#### 5.1 KI-Einsatz in europäischen Top-Unternehmen

KI wird in den analysierten Kommunikationsabteilungen bislang vor allem für Analyse- und Monitoring-Aufgaben eingesetzt, von mehr als der Hälfte der Unternehmen sogar regelmäßig. Auch der Einsatz von generativer KI für die Erstellung von Inhalten (zum Beispiel erste Entwürfe von Reden oder Texten) ist weit verbreitet. Dafür nutzen die Top-Unternehmen meist interne Systeme.  **Abbildung 2** benennt die häufigsten und seltensten Anwendungsfälle.

Offenkundig wird KI vorrangig für standardisierte Aufgaben eingesetzt, da diese als weniger risikobehaftet gelten. Für anspruchsvollere Aufgaben (zum Beispiel die eigentliche Kommunikation mit Stakeholdern) wird sie hingegen nur selten genutzt – weil die Risiken als zu hoch eingeschätzt werden: „Im Moment sind wir in der Phase, in der wir es in Bereichen einsetzen, die weniger hohe Priorität haben, weil ich es einfach nicht für sicher halte“ (F83).

In den Kommunikationsteams selbst gibt es nach Aussage der CCOs ebenfalls ein ambivalentes Stimmungsbild. Trotz großer Begeisterung bei einigen Kommunikatoren gibt es auch Herausforderungen bei der Akzeptanz und den erforderlichen Kompetenzen. Insgesamt führt der Einsatz von KI noch nicht zu einer Umstrukturierung von Abteilungen, sondern eher zu Veränderungen in den Arbeitsrollen und -profilen. Die Herausforderungen bei diesem Wandel zeigen  **Abbildung 3**.

#### 5.2 Entscheidungsprobleme

Die Einführung von KI in Kommunikationsabteilungen führt zu Spannungen, insbesondere im Hinblick auf die Effizienzsteigerung. Während diese kurzfristig erreichbar ist, müssen gleichzeitig negative Folgen beachtet werden, die

USE-CASES FÜR KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN KOMMUNIKATIONSABTEILUNGEN	
Gängigste Nutzungsszenarien	Zustimmung
Media-/Social-Media-Monitoring und -Analyse	55,1%
Anpassung von Inhalten	51,7%
Ideenanregung für Inhaltserstellung	44,8%
Seltenste Nutzungsszenarien	Zustimmung
Stakeholder-Kommunikation (Chatbots etc.)	13,6%
Management interner Ressourcen (Kontaktdaten, Inhalte)	17,2%
Optimierung interner Arbeitsabläufe und -prozesse	17,2%

Abbildung 2

HERAUSFORDERUNGEN FÜR KOMMUNIKATIONSABTEILUNGEN DURCH KI	
	Zustimmung
Fehlende Kompetenzen, Engagement oder Akzeptanz von Kommunikatoren	55,2%
Unzureichende IT-Infrastruktur oder fehlende Interoperabilität mit bestehenden Systemen	48,3%
Interne Arbeitsabläufe inkohärent und nicht bereit für die Digitalisierung	41,3%
Technische Risiken	41,3%
Ethische Bedenken	37,9%

Abbildung 3

etwa das Engagement der Mitarbeiter, den Aufbau wesentlicher Kompetenzen in den Teams, Erfolgsnachweise sowie Qualitätsstandards betreffen.

Die eigene Glaubwürdigkeit stellt ebenfalls eine Herausforderung dar. Die Notwendigkeit, KI schnell abteilungsintern zu etablieren, steht laut den Interviews im Widerspruch zu dem Anspruch, ein zuverlässiger Partner für interne und externe Stakeholder zu bleiben. Mit Blick auf das Verhältnis zwischen Kommunikationsabteilung und Top-Management bestehen hier besonders große Unsicher-

heiten, wie ein CCO betont: „Die Währung, die wir haben, ist das Vertrauen der Führungsebene. Das ist mein größter Spannungspunkt – ich möchte schneller vorankommen, damit wir als Quelle der Innovation in dem Themenfeld angesehen werden [...], aber nicht so schnell, dass wir etwas wirklich grundlegend falsch machen“ (T74).

Ein weiteres Spannungsfeld entsteht durch die Einführung neuer, KI-basierter Rollen einerseits und die Bewahrung der traditionellen Identität der Kommunikationsabteilungen andererseits. Die

Verschiebung von kreativen zu mehr analytischen und datengestützten Aufgaben führt bei einigen Befragten zu Unsicherheiten über die künftige Rolle ihrer Teams und deren Selbstverständnis.

In diesem Zusammenhang merkt ein CCO an: „Man muss lesen, [...] man muss seine Gedanken kritischen Rückfragen aussetzen und so weiter. Wenn wir durch den Einsatz von KI diesen mühsamen Weg zu erstklassigen Kommunikationsergebnissen abschaffen, stellt sich die Frage, wer dann überhaupt noch beurteilen kann, was gut ist und was nicht“ (B82).

### 5.3 Umgang mit KI-basierten Spannungen

Die untersuchten Top-Unternehmen setzen bei der Bewältigung der skizzierten Dilemmata auf zwei Vorgehensweisen:

#### 1) Mitarbeiterzentrierter Ansatz:

Hierbei werden alle Kommunikatoren in den Teams ermutigt, KI aktiv zu nutzen und die Einsatzmöglichkeiten gemeinsam zu reflektieren. Weitere Aspekte sind Weiterbildung und Motivation. Viele CCOs sehen es als ihre Verantwortung, ihre Teams zu Experten im Umgang mit KI zu machen, und setzen auf eine kreative, emotionale Ansprache, um Interesse und Engagement zu fördern. Ein Interviewpartner berichtet: „Die Diskussionen [...] sind anders als das, was wir bisher erlebt haben. Es gibt ein bestimmtes Level an Kreativität, wenn es darum geht, wie wir die Leute ermutigen“ (Q76). Insgesamt vertrauen die Kommunikationsleiterinnen und -leiter darauf, dass eine zunehmende Nutzung der Technologie zu positiver Motivation führt, und verstehen die aktuellen Herausforderungen als Übergangsphase.

#### 2) Technologiezentrierter Ansatz:

Der zweite Ansatz fokussiert auf die Technologie selbst. Hier nutzen die CCOs zwei Wege. Einerseits geht es um die Begrenzung der eingesetzten KI-Anwendungen, zum Beispiel durch die Beschränkung auf vertrauenswürdige Datensätze, und andererseits um die Einschränkung >

der Anwendungsbereiche selbst. Warum viele Kommunikationsabteilungen derzeit KI nur in weniger sicherheitskritischen Bereichen einsetzen und damit dennoch Innovationen fördern wollen, erläutert ein CCO so: „Für mich geht es eher darum, dass wir uns einen Spielraum für Experimente bewahren [...], aber auch darum, dass wir nicht unsere ganze Zeit, unser ganzes Geld zu [...] leichtfertig für 10.000 Dinge ausgeben“ (Y86).

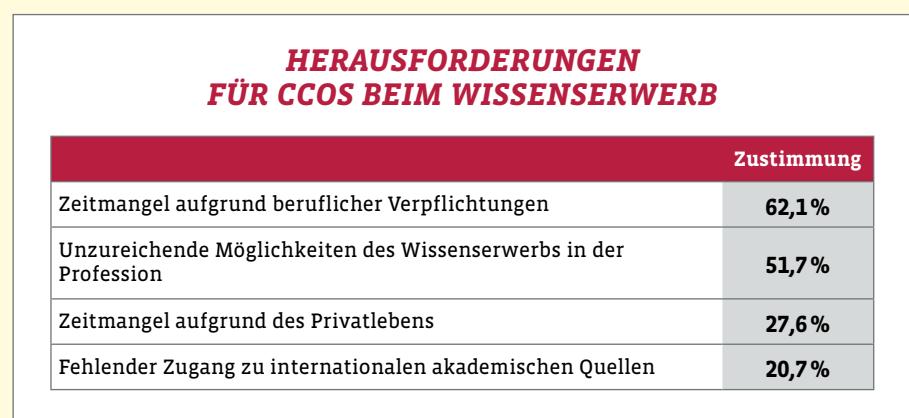


Abbildung 4

## 6 Wissens- und Kompetenzerwerb von Führungskräften

Im sich schnell verändernden Geschäftsumfeld müssen Führungskräfte in der Kommunikation, insbesondere CCOs, kontinuierlich lernen, um mit den immer neuen Anforderungen Schritt zu halten. Viele Studien zeigen, dass organisatorisches Lernen eng mit individuellem Lernen verbunden ist und dies zu Wettbewerbsvorteilen führt. Dementsprechend wird „Managerial Learning“ in der Managementforschung seit Langem diskutiert – über Lernpraktiken von Entscheidern in der Kommunikationsprofession ist jedoch nichts bekannt.

### 6.1 Lernen und Innovation in der Praxis

Alle befragten CCOs stimmen in der Ansicht überein, dass kontinuierliches Lernen für sie entscheidend ist, um ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und ihre Teams besser führen zu können. Viele sagen zudem, dass sie dadurch mit ihren Chefs und Führungskräften anderer Funktionen mithalten können und auf dem Arbeitsmarkt attraktiv bleiben.

Der Erwerb neuer Kompetenzen ist für Führungskräfte mit vielen Herausforderungen verbunden.  Abbildung 4 zeigt einige häufig genannte Hürden. Während die meisten CCOs bei der Weiterbildung und Suche nach neuen Ideen von ihren Unternehmen unterstützt werden, stellen viele fest, dass die notwen-

digen Zeitbudgets aufgrund beruflicher und privater Verpflichtungen häufig begrenzt sind. Einige der Interviewpartner lassen Zeitargumente bei sich und anderen dagegen nicht gelten, sondern interpretieren diese als Hinweis auf eine fehlende Bereitschaft oder mangelnde Priorisierung.

Darüber hinaus beklagen viele CCOs das Fehlen von Möglichkeiten zum Kompetenzausbau für die Leitungsebene und erfahrene Kommunikatoren. Auch die akademische Forschung wird mehrheitlich als wenig hilfreich angesehen. Das bestätigt neuere Forschungsergebnisse aus den USA, die eine Lücke zwischen Theorie und Praxis im Kommunikationsmanagement nachweisen (vgl. Hayes et al. 2023).

### 6.2 Lernbereitschaft, -stile und -praktiken

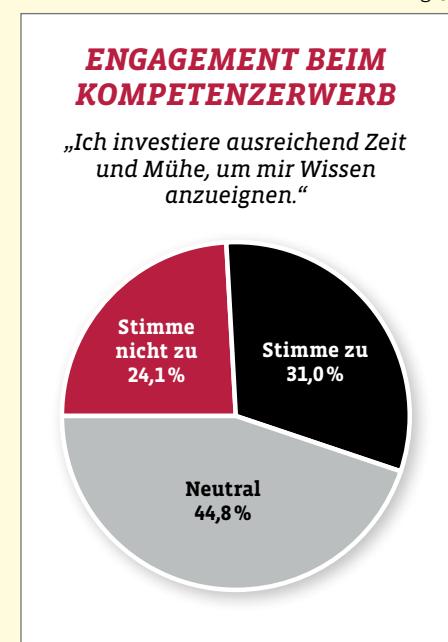
Drei von zehn der befragten Kommunikationsleiterinnen und -leiter glauben, ausreichend Zeit in den eigenen Kompetenzerwerb zu investieren, während ein Viertel selbstkritisch Nachholbedarf sieht ( Abbildung 5).

Die Lernstile variieren ebenfalls stark. Alle in der Kompetenzforschung identifizierten Vorgehensweisen (vgl. Mumford 1987) finden sich auch bei CCOs. Am weitesten verbreitet ist das praxisorientierte Lernen, insbesondere durch das Ausprobieren neuer Konzepte oder Technologien „on the job“, den Austausch

mit anderen Führungskräften der Kommunikation in informellen und formellen Netzwerken (Peer-Learning), die Beobachtung von Wettbewerbern sowie den Austausch mit Beratern.

Diese Ansätze machen sich das Wissen der eigenen Profession zu eigen, sind aber naturgemäß weniger dafür geeignet, innovative Ideen kennenzulernen und bisherige Praktiken zu hinterfragen. Das ist die Domäne des theoriegestützten Lernens, beispielsweise durch die Teil-

Abbildung 5



## 7 Fazit

Der ECM 2024/25 zeigt, dass Kommunikationsleiterinnen und -leiter zunehmend mit Spannungen durch widersprüchliche, aber gleichermaßen wichtige Ziele konfrontiert sind. Der Umgang damit ist in der globalisierten Geschäftswelt zur Normalität und gleichzeitig ein Schlüssel zur Exzellenz geworden. Die Studie betont, dass Kommunikationsverantwortliche Strategien entwickeln müssen, um ihre zentrale Rolle im dynamischen Umfeld erfolgreich auszufüllen. Bezogen auf die drei diskutierten Themen heißt das:

► **Geopolitische Krisen:** Unternehmen müssen zwischen den Stakeholder-Erwartungen und der Vermeidung von Reputationsschäden und wirtschaftlichen Verlusten navigieren. Erfolgreiches Kommunikationsmanagement erfordert Risikoüberwachung, Planung mit Szenarien, integrierte Prozesse und mehr diplomatische Kompetenzen in den Teams.

► **Künstliche Intelligenz:** Bei der Einführung von KI in Kommunikationsabteilungen sind die Spannungen zwischen einer kurzfristigen Effizienzsteigerung und langfristigen Auswirkungen auf die Qualität der Leistungen, das Profil und die Glaubwürdigkeit der Kommunikationsteams insgesamt sowie auf die professionelle Identität einzelner Mitarbeiter zu beachten.

► **Wissens- und Kompetenzerwerb von Führungskräften:** Viele CCOs finden es herausfordernd, genügend Zeit für ihre persönliche Weiterbildung zu finden, da Lernziele oft mit Leistungszielen kollidieren. Praxisorientiertes Lernen dominiert – systematisches Lernen und der Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis sollten künftig gestärkt werden. >

nahme an Executive-Education-Programmen, die Lektüre aktueller Fachbücher aus verschiedenen Disziplinen oder auch durch regelmäßiges Coaching.

Dieser Lernstil ist unter den Top-Kommunikatoren in Europa weniger verbreitet – häufig berichtet wird nur von der Teilnahme an Programmen von Business Schools zu Themen rund um General Management und Leadership. Das liegt auch daran, dass – wie bereits skizziert – keine spezifischen Angebote für erfahrene Kommunikatoren existieren.

Verbreitet ist zudem der reflektierende Lernstil, bei dem man Informationen sammelt, um bessere Entscheidungen treffen zu können. Die befragten CCOs nutzen in diesem Zusammenhang vor allem Publikationen von Management- und Strategieberatungen. Exemplarisch heißt es in einem Interview: „Ich würde immer etwas lesen, das zum Beispiel von McKinsey oder BCG veröffentlicht wurde“ (X35).

Der Praxisdiskurs in der eigenen Profession und die Publikationen von Kommunikationsagenturen und -beratern werden überall wahrgenommen, aber durchweg kritisch betrachtet: „Was die Studien der Agenturen angeht, finde ich einige gut, aber einige sind auch ein bisschen zwischen Wissenschaft und Magie“ (C80). Ein anderer CCO kritisiert: „Sie sind sehr darauf bedacht, etwas zu verkaufen“ (D31).

Akademische Forschung wird oft als relevante Quelle genannt, aber aus anderen Gründen kritisch betrachtet: Viele empfinden sie als zu komplex oder schwer auf die Praxis übertragbar. Ein CCO berichtet: „Ich habe meistens keine Zeit, aktuelle Artikel oder Bücher aus der Forschung zu lesen“ (A12). Zudem fehlt es meist an einem Zugang zu wissenschaftlicher Literatur.

### 6.3 Spannungen und Bewältigungsstrategien

Die Entscheidung, sich auf die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen einzulassen, ist für viele CCOs schwierig, weil Lernziele häufig mit anderen wichtigen Aufgaben in Konflikt stehen.

Ein zentrales Spannungsfeld entsteht zwischen der Notwendigkeit, durch neu erworbene Kompetenzen Innovation voranzutreiben, und dem Wunsch, seine bewährten Arbeitsmethoden beizubehalten.

Viele CCOs berichten, dass dies für sie in besonderer Weise herausfordernd ist, weil ihre Rolle traditionell auf Kontrolle und Risikomanagement ausgelegt ist, während Lernen etwas anderes erfordert: „Beim Lernen geht es darum, die Kontrolle loszulassen, aufgeschlossen zu sein, zu experimentieren. Ich glaube nicht, dass das im Allgemeinen unsere stärkste Seite ist, denn wir sind hier, um die Dinge zu kontrollieren, auf dem Laufenden zu bleiben, sicherzustellen, dass nichts schief geht und um den Ruf unseres Unternehmens zu wahren“ (D31).

Zusätzlich erleben viele CCOs Spannungen, die mit ihrer Doppelrolle als Generalisten und Spezialisten zusammenhängen oder mit der Erwartung, als 360-Grad-Berater der Führungsebene alles zu wissen. Diese Herausforderungen können die Lernbereitschaft beeinträchtigen, da das Streben nach Weiterbildung in Konflikt mit ihrem Status als Experten treten kann.

Ein CCO merkt in diesem Zusammenhang an: „Es wird schwer zu verstehen sein, warum man eine Schulung braucht, wenn man bereits eine halbe Million Euro dafür bekommt, dass man alles weiß“ (X63).

Die meisten CCOs sind sich dieser Spannungen bewusst und betrachten sie als typische Probleme von Führungskräften. Sie gehen auf verschiedene Weise damit um, etwa indem sie ihre Lernaktivitäten priorisieren: „Ich versuche nicht, mich jedes Jahr überall zu entwickeln, sondern wähle ein oder zwei Bereiche aus, in denen ich wirklich vorankommen will“ (T74).

Eine pragmatische Lösung ist es, gezielt Zeit für Reflexion und Weiterbildung einzuplanen: „Ich versuche, etwa die Hälfte des [Freitags] zum Lesen, Nachdenken und Reflektieren oder zumindest zum eher abstrakten Diskutieren mit anderen zu nutzen“ (U05).

## Literatur

- Brockhaus, Jana/Buhmann, Alexander/Zerfass, Ansgar (2023): Digitalization in corporate communications: Understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. In: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 28, Nr. 2, S. 274-292.
- Buhmann, Alexander/Gregory, Anne (2023): Digital corporate communication and artificial intelligence and future roles. In: Luoma-aho, Vilma/Badham, Mark (Hrsg.): Handbook of Digital Corporate Communication. Cheltenham: Edward Elgar, S. 281-296.
- Hayes, Rebecca A./Robertson, Stephanie L./Preston, Allison N. (2023): Does public relations scholarship need better PR? Practitioners' perspectives on academic research. In: Public Relations Review, Jg. 49, Nr. 1, 102273.
- Johansen, Winni (2024): Strategic communication during times of turbulence and crisis: Insights from the Nordic countries. Presentation at the 25th Annual EUPRERA Congress, 11.-14. Sept. 2024, Bukarest, Rumänien.
- Karhu, Päivi/Ritala, Paavo (2020): The multiple faces of tension: Dualities in decision-making. In: Review of Managerial Science, Jg. 14, Nr. 3, S. 485-518.
- Mumford, Alan (1987): Learning styles and learning. In: Personnel Review, Jg. 16, Nr. 3, S. 20-23.
- Zerfass, Ansgar/Buhmann, Alexander/Laborde, Aurélie/Moreno, Ángeles/Romenti, Stefania/Tench, Ralph (2024): European Communication Monitor 2024. Managing tensions in corporate communications in the context of geopolitical crises, artificial intelligence, and managerial learning. Brüssel: EUPRERA. ◀

**Quelle:**

prmagazin Jg. 55, Nr. 02, S. E1-E7  
E-Paper @ [www.prmagazin.de](http://www.prmagazin.de)  
© 2025 Medienhaus Rommerskirchen GmbH  
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

**Download des Beitrags als PDF:**

via QR-Code oder unter  
<https://prmagazin.de/TuP-02-2025>



## DIE STUDIE

**D**er 2007 ins Leben gerufene European Communication Monitor (ECM) hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten zum weltweit größten kollaborativen Forschungsprojekt auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation entwickelt. Für den ECM 2024/25 wurde das Studiendesign grundlegend aktualisiert. Die nicht-kommerzielle Studie wird im Rahmen der European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) organisiert. Sie wird von vier Initiativen unterstützt, die Kommunikationsleiterinnen und -leiter

führender Unternehmen in ganz Europa vertreten: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation (Deutschland, Schweiz, Österreich), CECOMS (Italien), #NORA (Norwegen, Finnland, Schweden, Dänemark) und Entreprises & Médias (Frankreich).

**Mehr Informationen und der vollständige Bericht (Zerfass et al. 2024) sind abrufbar unter [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu) und via QR-Code.**

