

# UNTERNEHMENS- KOMMUNIKATION ALS ORIENTIERUNGSFUNKTION

*Schlüsselkompetenzen in Zeiten fundamentaler Unsicherheit*

TEXT: Christof Ehrhart\*

## 1 Einleitung

In der laufenden Dekade vollzieht sich – angesichts radikal neuer Chancen und Herausforderungen für Wirtschaft und Unternehmen – ein grundlegender Wandel im Verständnis zielführenden Managements. Gestiegene Wertschöpfungserwartungen vielfältiger Anspruchsgruppen auch jenseits von wirtschaftlichem Erfolg, sich verschärfende nationale wie internationale Verteilungskonflikte und revolutionäre Technologien wie insbesondere generative Künstliche Intelligenz (KI) schaffen auch für die Unternehmenskommunikation ein neues Umfeld.

Vor allem international agierende Unternehmen bewegen sich heute meist in

gesellschaftlichen und politischen Dilemmakonstellationen der Legitimität, die der kontinuierlichen Überprüfung unternehmerischer Entscheidungen bedürfen – zumal allgemein akzeptierte Handlungsmaximen wie marktwirtschaftliche Ordnung, globaler Handel und multilaterale Beziehungen an Bindungskraft verloren haben.

Zugleich befinden sich Unternehmen heute in einer Umgebung deutlich gesteigener Anforderungen an ihre gesellschaftlichen Leistungsbeiträge jenseits des wirtschaftlichen Erfolgs und neuer Erwartungen an ihre Positionierung in gesellschaftlichen Diskursen (vgl. Ehrhart 2019): Wir leben im Zeitalter des Stakeholder-Kapitalismus.

Gleichzeitig vollzieht sich auf der Grundlage von Algorithmen und KI ein „neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit“ (Habermas 2022). Marshall McLuhans These, dass die eigentliche Wirkung medialer Revolutionen in ihren gesellschaftlichen Folgen besteht, findet hier einen überzeugenden Beleg (vgl. McLuhan 1994). Nachdem Digitalisierung und Vernetzung – durch Hypertransparenz

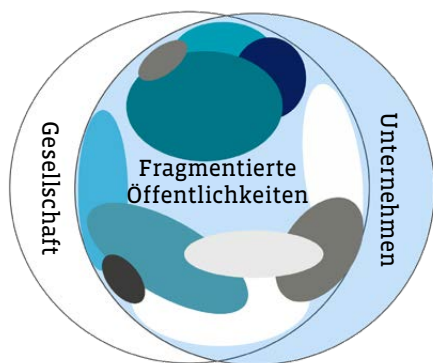
und Fragmentierung von Wahrnehmungen – an die Stelle einer beständigen Öffentlichkeit neue fluide Öffentlichkeiten (vgl. Habermas 2022; Herbers 2024) haben treten lassen, tritt jetzt generative KI in Form von Bots, Avataren und virtuellen Agenten als eigenständiger Kommunikationsakteur neben den Menschen und schafft so zusätzliche Komplexität (👉 **Abbildung 1**).

Im Ergebnis ist die Unternehmenskommunikation aktuell gleich in dreifacher Hinsicht mit fundamentalem Wandel konfrontiert: bei der Klärung ihrer Rolle im Unternehmen angesichts gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Umbrüche, bei der Erbringung ihrer Leistungsbeiträge jenseits klassischer Sendeleistungen zur Bewältigung „radikaler Unsicherheit“ (Gigerenzer 2023, S. 40) und beim Einsatz von neuen Kommunikationsinstrumenten im Zeitalter von Algorithmen und KI.

Zugleich sind aber auch die Potenziale unverkennbar, die sich für das Kommunikationsmanagement mit seinem spezifischen Fähigkeitsprofil in einer Zeit des fundamentalen Wandels ergeben. Zum

\* Prof. Dr. Christof Ehrhart ist Executive Vice President Corporate Communications & Governmental Affairs und CCO der Robert Bosch GmbH, Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig und Vorstandsvorsitzender der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation & Management.

## VON DER ÖFFENTLICHKEIT ZU DEN ÖFFENTLICHKEITEN



### Digitalisierung, Vernetzung, Soziale Medien, KI

- **Hypertransparenz:** erhöhte kommunikative Durchlässigkeit zwischen Unternehmen und Gesellschaft
- **Fragmentierung:** Vielfalt der Öffentlichkeiten im Umfeld
- **Liquide Realität:** Zunehmend komplexer Mix aus menschlichen und künstlichen Akteuren

Abbildung 1

entscheidenden Erfolgsfaktor wird für Unternehmen unter den neuen Bedingungen die Identifikation und Behandlung neuralgischer Punkte der externen beziehungsweise internen Wahrnehmung, an denen wirtschaftliche Erfordernisse, divergierende Interessen von Anspruchsgruppen und eine zunehmend fragmentierte Öffentlichkeit aufeinandertreffen.

An der Frage, ob Unternehmenskommunikation im Umgang mit solchen „Triggerpunkten für Konsens und Konflikt“ (Mau/Lux/Westheuer 2023) künftig einen wesentlichen Beitrag leisten kann, wird sich auch entscheiden, ob die Disziplin zu einer Orientierungsfunktion in Zeiten des fundamentalen Wandels werden kann.

2

## Unternehmenskommunikation anders denken

Zwar gehört Public Relations – als funktionaler Kernbestand der Unternehmenskommunikation – zum ersten Anwendungswissen, das im frühen 20. Jahrhundert systematisch in die Unternehmenspraxis eingeführt wurde, aber die theoretischen Grundlagen und spezifischen Methoden der Unternehmenskommunikation bleiben bis heute umstritten (vgl. Nothhaft/Zerfass 2023; Waisbord 2019).

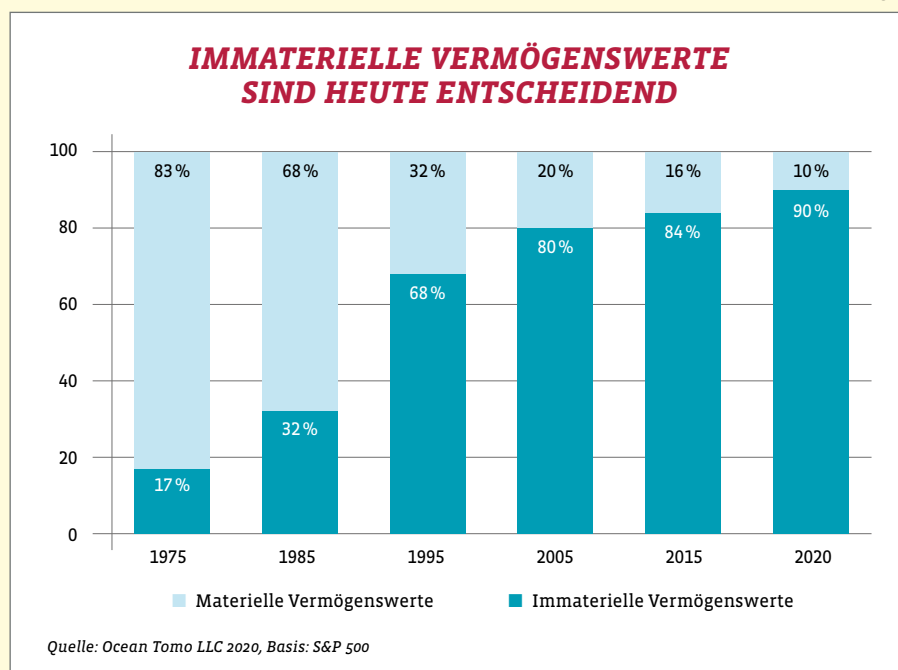
Insgesamt zeigt sich – bei aller Professionalisierung in den vergangenen 100 Jahren – heute ein Bild der Unternehmenskommunikation als unternehmerische Teilfunktion, der es im Vergleich zu anderen Managementdisziplinen an konzeptionellem Selbstbewusstsein mangelt, die in ihren angestammten Aufgabengebieten zunehmend der Gefahr der Überforderung ausgesetzt wird und die

sich zunehmender Konkurrenz aus den Reihen anderer Unternehmensfunktionen gegenüber sieht.

Parallel sind die Erwartungen an die verlässliche Sendeleistung der Unternehmenskommunikation deutlich gestiegen. Seit Mitte der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts hat sich das Verhältnis der Anteile materieller und immaterieller Vermögenswerte von Unternehmen umgekehrt: Heute dominieren immaterielle Güter – darunter das Ansehen des Unternehmens – mit 80 Prozent (vgl. Ocean Tomo 2020). Angesichts der gestiegenen Bedeutung immaterieller Assets wie Reputation wird eine nachvollziehbare strategische Wirkung des Kommunikationsmanagements heute zwingend eingefordert (👉 **Abbildung 2**).

Die in der Regel angeführten Dimensionen der strategischen Ausrichtung von Unternehmenskommunikation – Situationsanalyse, Strategieformulierung, Maßnahmenimplementierung und Evaluation – reflektieren dabei einen „rational-analytischen Ansatz“ (Frandsen/Johansen 2022) von Management, der sich zwischen 1950 und 1970 ausgeprägt hat und in den 1980er Jahren unter anderem >

Abbildung 2



von Autoren wie Peter Drucker und Michael Porter in detaillierten Fallstudien beschrieben worden ist (vgl. Drucker 1986; Porter 1985).

Strategisches Kommunikationsmanagement zeigt sich auf dieser Grundlage als eine Aufgabe der „Steuerung und Gestaltung von Kommunikationsaktivitäten und -prozessen, die Wertschöpfung in organisatorischen Zusammenhängen durch Planen, Organisieren, Führen und Kontrollieren beeinflussen“ (Zerfass/Link 2022, S. 238).

In Phasen der „radikalen Unsicherheit“, in denen sich die Zukunft anders entwickelt, als die Vergangenheit in einer „stabilen Welt“ es erwarten ließ (vgl. Gigerenzer 2023, S. 40; Weick/Sutcliffe 2016), muss aber an die Stelle des rational-antizipierenden Managements bekannter Komplexitäten das „adaptive Managen des Unerwarteten“ (Weick/Sutcliffe 2016, S. 35) treten.

Für die Unternehmenskommunikation ergeben sich in dieser neuen Konstellation beträchtliche Herausforderungen, aber auch besondere Chancen. Wenn es im kritischen Diskurs mit Stakeholdern nicht mehr um die punktgenaue Übermittlung von Botschaften an passive Zielgruppen gehen kann und auch

Legitimität in einer zunehmend fragmentierten Öffentlichkeit als stets stimmiger Handlungsmaßstab ausfällt, ist die Unternehmenskommunikation als Orientierungsfunktion gefordert. Damit sie dieser Aufgabe gerecht werden kann, müssen ihr Selbstverständnis überdacht und ihre Vorgehensweisen ergänzt werden.

**3 Unsicherheit mit einer kommunikativen Managementperspektive begegnen**

Den Weg weisen für einen erweiterten Leistungsbeitrag der Unternehmenskommunikation können neue Ansätze im grundlegenden Verständnis von Zielen und Vorgehensweisen des Managements, die bereits Ende des 20. Jahrhunderts diskutiert wurden, aber – angesichts der zunehmenden Unübersichtlichkeit des unternehmerischen Umfelds – in den vergangenen beiden Jahrzehnten zusätzlich an Strahlkraft gewonnen haben.

Die Corona-Pandemie und ihre Auswirkungen auf Märkte beziehungsweise Lieferketten, globale Spannungen und regionale Kriege mit weltweiten Implikationen sowie umfassende staatliche Eingriffe zur nachhaltigen Ausrichtung

von Wirtschaft und Gesellschaft haben hier zuletzt als Katalysatoren der Neubeurteilung gewirkt.

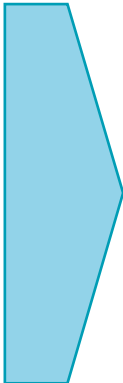
Drei neue Blickwinkel stehen im Vordergrund: eine Stakeholder-orientierte Perspektive im Gegensatz zum bisher vor allem von innen nach außen gedachten Vorgehen (vgl. Freeman 1984), ein Verständnis von strategischem Management „eher als Ergebnis eines informellen Lernprozesses als eines formellen Planungsprozesses“ (Mintzberg 2011) und eine Interpretation von Management als Vorgang des Organisierens durch „Sense-making“ und weniger als rein datenabgeleitete prozedurale Entscheidungsfindung (vgl. Weick 2021; ders./Sutcliffe 2016).

Die genannten Überlegungen haben schon auf den ersten Blick gemeinsam, dass sie wesentlich auf genuin kommunikative Kompetenzen wie Empathie und Dialogfähigkeit, Meinungsbildung sowie Wahrnehmungsfähigkeit und Relevanzsteuerung zurückgreifen. Überträgt man dieses neue grundlegende Managementverständnis auf die Unternehmenskommunikation, dann wird deutlich, dass im Umgang mit der neuen Unübersichtlichkeit und Widersprüchlichkeit im Zeitalter des Stakeholder-Kapitalismus einem grund-

Abbildung 3

**ELEMENTE EINES STRATEGISCH-ORIENTIERENDEN LEISTUNGSBEITRAGS DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION**

- **Validieren – Kommunikationssicht auf das Unternehmen**
  - Perspektive: kommunikatives Gesamtverständnis
  - Methode: freie Exploration und systematische Beobachtung
  - Wirkung: Alternative Zukunftsprojektionen
- **Kalibrieren – Kontextuelle Führung durch Kommunikation**
  - Perspektive: Stakeholder-Erwartungen
  - Methode: Ermittlung kommunikativer Relevanz (vs. Signifikanz)
  - Wirkung: Kontinuierliche periphere Sicht auf die soziale Umgebung
- **Deuten – Liquide Realitäten lesen**
  - Perspektive: Perzeptionen & Beziehungen
  - Methode: Kleine und große Zahlen im Blick
  - Wirkung: Gegenwartsprognosen




Orientierung in einer instabilen Welt

- Was ist der Fall?
- Was davon ist wichtig?
- Was bleibt, was nicht?

sätzlichen kommunikativen Blickwinkel ebenso große Bedeutung zukommt wie den dezidierten kommunikativen Leistungsbeiträgen bisher.

Diese Einschätzung reicht deutlich weiter als die Erkenntnis, dass es immer auch eine kommunikative Perspektive auf Organisationen gibt, die man gleichsam nur im Unternehmensalltag konsequent vertreten muss. Vielmehr geht es um ein neues Verständnis von Unternehmenskommunikation als Ressource bei Managemententscheidungen unter den Bedingungen fundamentaler Unsicherheit und Widersprüchlichkeit.

Dabei tritt neben die klassisch strategisch-instrumentelle Ausrichtung der Funktion zur Erreichung kommunikativer Ziele ein strategisch-orientierender Leistungsbeitrag für das Unternehmen, der vor allem in drei Dimensionen erbracht wird: Validierung unter anderem durch systematische „kommunikative Relationalität“ nach innen und außen (vgl. Kuhn et al. 2017), Kalibrierung unter anderem durch „kontextuelle Führung“ (vgl. Hamrefors 2009) und Deutung unter anderem durch aktive „Wahrnehmungsorganisation“ (vgl. Weick/Sutcliffe 2016;  **Abbildung 3**).

Diese Kompetenzen sollen nachfolgend jeweils mit Bezug zu ihrer spezifischen Perspektive, Methode und Wirkung auf der Grundlage von Erfahrungen in der Unternehmenskommunikation bei Bosch skizziert werden.

#### **Validierungskompetenz – die Kommunikationssicht auf das Unternehmen**

In der Debatte um die Zukunft der Unternehmenskommunikation nehmen digitale Tools und KI aktuell einen breiten Raum ein. Neben der Hoffnung auf Effizienzsteigerung durch den Einsatz insbesondere von generativer KI bei der Analyse und Generierung von Inhalten, geht es dabei immer wieder auch um die Frage der möglichst validen Handlungsorientierung in Zeiten großer Komplexität.

Allerdings zeigt sich im Feld der von menschlicher Eigendynamik stark beeinflussten Unternehmenskommunikation ein Kontingenzproblem, das die Prognosefähigkeit strukturell einschränkt: „Wenn die Zukunft anders ist als die Vergangenheit, dann kann das Sammeln und Analysieren von Big Data – die immer aus der Vergangenheit stammen – zu falschen Schlüssen führen“ (Gigerenzer 2023, S. 40). Zwar können KI-Tools mit ihrer Algorithmenlogik dennoch bei der Durchdringung der Realität helfen, aber ihre eingebaute Neigung zur Gewissheit begrenzt zugleich ihre Wirkmächtigkeit.

Im fachlich begründeten Zweifel besteht die eigentliche Validierungskompetenz der Unternehmenskommunikation. KI-basierte Datenanalyse kann hier die Wirkung erhöhen, aber die eigentliche Orientierungsleistung besteht in der Fähigkeit, bei stets begrenztem Wissen (über die Zukunft) – auf der Grundlage von unterschiedlichen Erfahrungen und abwägenden Schlussfolgerungen – wahrscheinliche Aussagen beziehungsweise praktikable Lösungen zu finden.

Die kommunikative Validierung unternehmerischer Entscheidungen erfordert ein neues Verständnis der Innen- und Außenwelt des Unternehmens. Angesichts zunehmender, teils widersprüchlicher Stakeholder-Anforderungen und gleichzeitig wachsender Komplexität des öffentlichen Umfelds genügt es hier nicht mehr, nur die kommunikative Perspektive einzubringen beziehungsweise die kommunikativen Wirkungen und Begleiterscheinungen einzelner Vorgehensweisen zu benennen.

Gefordert ist vielmehr ein kommunikatives Gesamtverständnis, in dessen Blickwinkel sich die gezielte und unbeabsichtigte interne und externe Kommunikationswirkung des Unternehmens, seiner Akteure und seiner Angebote in wesentlichen Konturen erfassen lässt (vgl. Kuhn et al. 2017, S. 28). Letztlich geht es hier nicht nur um die gezielt eingesetzte Unternehmenskommunikation, sondern um die gesamte resultierende Kommunikation des Unternehmens.

Kommunikative Validierung erfordert die Selektion und Interpretation relevanter Informationen, um eine Rückschau und insbesondere eine Vorausschau auf die kommunikative Wirkung unternehmerischer Entscheidungen zu ermöglichen. Als Methoden dieses Selektionsprozesses stehen zwei Aufgaben im Vordergrund. Zum einen müssen aus dem „Erlebensstrom“ des Unternehmens gezielt Realitätsausschnitte ausgewählt und präsentiert werden (vgl. Weick 2021, S. 248). Zum anderen gilt es, für die Bedeutung dieser Realitätsausschnitte ein verbindliches Interpretationsangebot zu machen.

Beide Aufgaben erfordern einen Prozess der „aktiven Exploration“, der „wahrnehmungsgesteuerte Prozesse“ zur Sammlung von Beobachtungen und „konzeptgesteuerte Prozesse“ kombiniert, um gesammelte Beobachtungen in Bezug zu bekannten Kategorien und Konzepten zu setzen (vgl. Weick/Sutcliffe 2016, S. 30). Am Ende der Exploration steht kein fixiertes Lagebild oder eine definitive Entscheidungsvorlage, sondern ein „Entwurf“ für die Rückschau auf kommunikative Wirkung aus gegenwärtiger oder – für eine Prognose – zukünftiger Perspektive (vgl. Mintzberg 2011, S. 83; Weick 2021, S. 276-292).

Gegenwärtige Ereignisse oder aktuelle unternehmerische Entscheidungen in eine kommunikative Zukunftsperspektive zu rücken, gehört zu den Schlüsselaufgaben der Unternehmenskommunikation als Orientierungsfunktion in einer Zeit grundlegenden Wandels. Zielführend ist dabei weder die freie Spekulation auf der Grundlage ausgewählter Annahmen noch die reine Extrapolation durch Fortschreibung von Trends aus der Vergangenheit. Gefordert ist vielmehr, „ein zukünftiges Ereignis so zu behandeln, als sei es schon vorüber“ (Weick 2021, S. 283). Es handelt sich also um eine Vorausschau durch Rückschau auf die Zukunft, so als ob sie schon vergangen sei.

Das „Denken im zweiten Futur“ (Weick 2021, S. 282) erlaubt es – auf der Grundlage ausgewählter Maßnahmen, Wir- >

kungsannahmen und Rahmenbedingungen –, alternative Zukunftsprojektionen zu beschreiben, in ihrem Entstehen zu erläutern und mit Wahrscheinlichkeiten zu versehen (vgl. Ehrhart 2022, 1997). Sie werden in der Unternehmenskommunikation bei Bosch in Kurzform als Text oder Präsentation mit geeigneten Darstellungen verdichtet und kommen gleichermaßen als informelle Tischvorlage und offizielle Entscheidungsvorlage – mit Verweis auf alternative Zukunftsprojektionen mit kurzem Verfallsdatum – zum Einsatz.

**5**

### **Kalibrierungskompetenz – Führung durch Kommunikationsmanagement**

---

Gezieltes unternehmerisches Handeln ist nur möglich, wenn am Ende eines Entscheidungsprozesses aus verschiedenen Handlungsoptionen eine Option ausgewählt und zur Umsetzung mit Ressourcen versehen wird. In diesem Entscheidungsprozess – dem eigentlichen Management der unternehmerischen Aufgabe – findet dreifach ein Abgleich mit der Realität statt: im Rahmen der Problemdefinition, bei der Entwicklung von Vorgehensweisen und zum Zeitpunkt der Entscheidung (vgl. Mintzberg 2011, S. 83).

Um zu vermeiden, dass die hier erforderliche Komplexitätsreduktion zu Schwarz-Weiß-Denken insbesondere in Bezug auf Stakeholder-Erwartungen führt, kann die Unternehmenskommunikation für eine kontinuierliche Kalibrierung sorgen. Die resultierende Orientierungsleistung stellt akzeptierte Annahmen konstruktiv infrage, um den Eindruck der Alternativlosigkeit zu vermeiden.

Damit das Kommunikationsmanagement einen Beitrag zur Kalibrierung unternehmerischer Entscheidungsfindungen in einer Umgebung mehrdeutiger Realität leisten kann, muss eine Auswahl aus den zur Verfügung stehenden Informationen und Beobachtungen erfolgen. Dies erfordert einen Blick auf die kommunikative Relevanz – also den Nutzen

für die Beurteilung möglicher Auswirkungen auf Öffentlichkeiten und Anspruchsgruppen. Kommunikative Relevanz ergibt sich in der Regel immer dann, wenn Veränderung im Unternehmen auf Kontinuität im gesellschaftlichen Umfeld trifft, und umgekehrt. Die Kalibrierungsleistung ergibt sich dann vor allem aus dem Verweis auf entsprechende Veränderungen oder Kontinuitäten als Alternative zum etablierten Meinungsbild in der Entscheidungsfindung.

Diese Form der Orientierung erfordert insbesondere gezielten Umgang mit Komplexität. Wenn in diesem Zusammenhang immer wieder von notwendiger Komplexitätsreduktion gesprochen wird, so trifft das allenfalls auf den Vorgang der Realitätsbeschreibung zu, der durch Vereinfachung für leichtere Vermittelbarkeit sorgt. Die eigentliche Wahrnehmung der für Unternehmen vor allem im Zeitalter des Stakeholder-Kapitalismus zunehmend komplexen gesellschaftlichen Realität erfordert zugleich „komplexe Beobachter“, die „signifikante Umweltveränderungen vorausahnen“ und „Muster sehen“ (Weick 2021, S. 276).

Um unterkomplexe Beobachtung – also etwa das blinde Vertrauen auf eigene Daten zu veröffentlichter und öffentlicher Meinung innerhalb und außerhalb des Unternehmens – zu vermeiden, ist vor allem ein wechselnder Blickwinkel zwingend. Insbesondere die periphere Sicht auf nicht im Mittelpunkt des aktuellen Geschehens liegende Debatten, Ereignisse und Schicksale bis hin zu „nicht-rationalen persönlichen Erschütterungen“ (Weick 2021, S. 263) sowie die kontinuierliche Einspielung von Außen-sicht durch einen gut informierten, aber unabhängig argumentierenden *Advocatus Diaboli* – ein solcher ist in jeder täglichen Lagebesprechung in der zentralen Unternehmenskommunikation von Bosch vertreten – erweisen sich hier als zielführende Methoden.

Die Kalibrierung von Annahmen und Wahrnehmungen zu Öffentlichkeiten und Anspruchsgruppen ermöglichen eine Orientierungsleistung durch die Unternehmenskommunikation in spezifi-

schen Entscheidungssituationen. Der Anspruch geht dabei über die klassische begleitende Kommunikationsberatung mit dem Ziel der Chancensteigerung oder Risikominderung hinaus, denn es geht um die Deutung wesentlicher Grundlagen für die Entscheidungsfindung.

So wie ein Kapitän in engen Fahrwassern wie Kanälen oder bei der Einfahrt in Häfen durch einen ortskundigen und erfahrenen Lotsen beraten wird, ohne dabei das Kommando auf der Brücke abzugeben, erhält das verantwortliche Management gezielte „kontextuelle“ Führungsunterstützung durch Hinweise auf Wahrnehmungsmuster, Reizthemen und Wertewandel (vgl. Hamrefors 2009, S. 33). Die Untiefen, Riffe und Sandbänke der Seefahrt, sind die Ambiguitäten, Dilemmakonstellationen und Ungewissheiten für das Management in Extremsituationen.

Diese Kalibrierungskompetenz der Unternehmenskommunikation erfordert zugleich Wahrnehmungen und Erkenntnisse, die sich aus dem direkten Dialog mit Stakeholdern aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Politik, Kultur und NGOs ergeben. Bei Bosch wurden seit 2020 mehr als 4.000 Teilnehmende in solche Formate eingebunden, und die entsprechenden Erkenntnisse trugen wesentlich zu entscheidungsrelevanten und komplexitätsreduzierenden Kontextbeurteilungen bei.

Bei der Anfertigung dieser Darstellungen – in der Regel kurze Texte oder Präsentationen mit plakativer Sprache und wenigen relevanten Daten und Beobachtungen – ist Aktualität wichtiger als Vollständigkeit, zumal eine solche Unterlage in der Regel nur den Ausgangspunkt für die weitere strategische Diskussion darstellt.

**6**

### **Deutungskompetenz – Liquide Realitäten lesen**

---

Aktuell findet die strategische Entscheidungsfindung in Unternehmen nicht nur unter den Bedingungen einer durch Digitalisierung bis hin zum Einsatz von

KI zunehmend beschleunigten und fragmentierten Öffentlichkeit statt. Sie sieht sich gleichzeitig mit „postmodernen Meta-Diskursen“ (Lyotard 2012, S. 23) zu Legitimitätsfragen konfrontiert, im Rahmen derer Sinn und Verantwortung als Ausgangspunkt wirtschaftlichen Handelns mindestens so viel Raum einnehmen wie Prosperität und Wachstum als angestrebtes Ergebnis (vgl. Ehrhart 2019, S. 65-69).

Die resultierende Erfahrung einer liquiden Realität sorgt bei der Entscheidungsfindung im Unternehmen für rasch wachsenden Bedarf an grundlegender Deutung und kontinuierlicher Interpretation interner und externer Öffentlichkeiten und Stakeholder-Beziehungen. Empirie kann hierfür zwar die Grundlage schaffen, die eigentliche Orientierungsleistung ist ihrem Wesen nach aber deutend.

Um kontinuierlich das erforderliche Lesen der kommunikativen Umgebung des Unternehmens zu leisten, bedarf es eines Erklärungsmodells, das diesen Deutungsvorgang strukturiert und damit seine Ergebnisse auch für Akteure außerhalb der Unternehmenskommunikation nachvollziehbar macht.

Indem ein solches Paradigma naturgemäß auch auf Wirkungs- und Bedeutungszusammenhänge von kommunika-

tiven Faktoren hinweist, schafft es gleichzeitig die Grundlage für ein Geschäftsmodell der Unternehmenskommunikation, das Auskunft über die Perspektive und den zielorientierten Leistungsbeitrag der Funktion gibt.

Ein kommunikatives Paradigma, das den Anforderungen des Stakeholder-Kapitalismus gerecht werden soll, muss klassische Aspekte des Perzeptionsmanagements – etwa Instrumente zur Steigerung von Bekanntheit, Image und Reputation – mit Maßnahmen des Beziehungsmanagements für Aufbau und Pflege von Beziehungen (Bonding) mit Anspruchsgruppen aus dem gesellschaftlichen Umfeld kombinieren. Bei Bosch folgt die strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation der Logik: Reputation plus Bonding schafft Stakeholder-Kapital (👉 **Abbildung 4**).

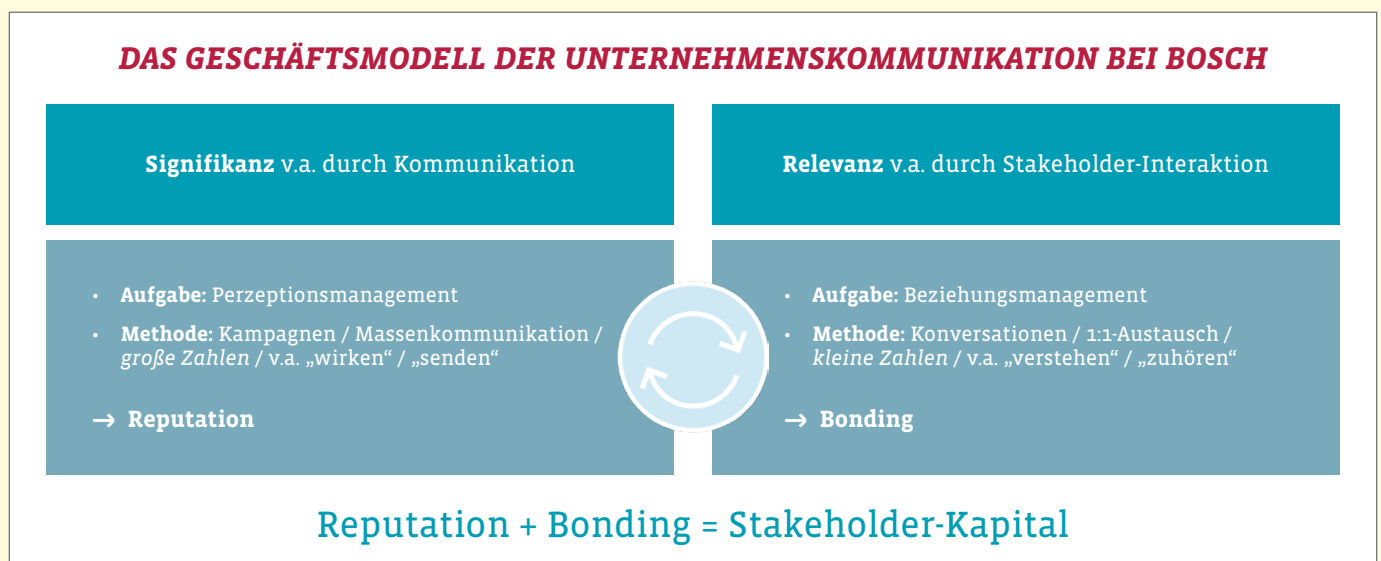
In der Praxis der Unternehmenskommunikation zeigt sich die Deutungsleistung seltener im großen strategischen Entwurf, in dem sie allenfalls der Ausgangspunkt für langfristig ausgerichtete Positionierungs- und Maßnahmenplanung ist, als in der Routine der täglichen Situationsanalyse, die auch regelmäßig in Ad-hoc-Beratung bei kurzfristig anstehenden Managemententscheidungen übergeht.

Angesichts der neuen Anforderungen bei der Orientierung im Unbekannten wird die Klärung der Frage, was im Umfeld des Unternehmens aktuell der Fall ist, zu einem Akt der Gegenwartsprognose. Wie im Fall des Nowcasting, das zum Beispiel in der Meteorologie zum Einsatz kommt, geht es um die Einschätzung der gegenwärtigen Lage auf der Grundlage vorliegender (unvollständiger) Daten und eines etablierten Denkmodells.

Kommunikative Gegenwartsprognosen werden regelmäßig rhetorisch übermittelt – etwa in dedizierten Briefing-Meetings, aber auch bei kurzfristigen Anfragen zur Orientierung und auch bei schriftlichen Darstellungen – für Tischvorlagen oder Vorstandspräsentationen – sprachlich sehr verdichtet.

Dabei müssen Signale aus dem Umfeld des Perzeptionsmanagements – in der Regel große Zahlen ermittelt aus der quantitativen beziehungsweise qualitativen Analyse veröffentlichter und öffentlicher Meinung – in Kombination mit Erkenntnissen aus dem Feld des Relationsmanagements – in der Regel kleine Zahlen basierend auf physischen, virtuellen und teilweise auch KI-gestützten Austausch mit für die Situation relevanten Stakeholdern – zu entschei- ➤

Abbildung 4



dungswesentlichen Szenarien und komplexitätsreduzierten Lagebildern verdichtet werden.

Die Unternehmenskommunikation von Bosch hat allein im Jahr 2025 mehr als 330 zeitraumbezogene, thematisch fokussierte und ereignisinduzierte Lagebilder bereitgestellt und dabei Daten und Eindrücke aus veröffentlichter und öffentlicher Meinung – auf der Grundlage eigener gezielter Befragungen – kombiniert. Dabei wurde neben klassischen Auswertungsparametern wie Menge und Sentiment der Berichterstattung auch der zentrale Wirkfaktor Deutungshoheit des Unternehmens in kritischen Themenlagen kontinuierlich betrachtet.

## 7 Fazit

Unternehmen agieren aktuell angesichts fragmentierter Öffentlichkeiten, infrage gestellter wertbezogener Handlungsmaximen, neuer nationaler wie internationaler Konfliktkonstellationen und technologischer Revolutionen in einer komplexen Gemengelage aus Chancen und Herausforderungen, aus Bekanntem, Unbekanntem und Unerwartetem.

Von der Unternehmenskommunikation ist hier eine Orientierungsleistung für das Management gefordert, die im Fähigkeitsprofil der Unternehmenskommunikation zwar prinzipiell angelegt ist, aber bisher im Selbstverständnis und in der Kompetenzausprägung der Disziplin hinter der traditionellen Schwerpunktsetzung auf kommunikative Steuerung und Wirkung zurückbleibt.

Damit dies wirklich gelingt, können sich Kommunikatorinnen und Kommunikatoren auch zukünftig nicht allein auf algorithmenbasierte Datenauswertungen bis hin zum KI-Einsatz verlassen. Diese Technologien sind vor allem bei der Effizienzsteigerung der Orientierungsleistung zwar hilfreich. In einer Phase radikaler Unsicherheit sagen vergangene Daten aber wenig über die vor uns liegende Entwicklung aus und können auch zu Wahrnehmungsfallen werden.

Um als Orientierungsfunktion alternative Zukunftsprojektionen, kontextuelle Führung und Gegenwartsprognosen bereitstellen zu können, braucht Unternehmenskommunikation jenseits moderner Technologien vor allem eine eigenständige kommunikative Perspektive, ein ausgeprägtes Relevanzsensorium und ein überzeugendes Geschäftsmodell.

Zusätzlich lohnt sich immer ein Blick darauf, wie die sich vor unseren Augen entfaltenden Veränderungen im gesellschaftlichen Diskurs gerahmt werden. Wenn aktuell häufig von Transformation, Disruption, Zeitenwende – kurz von Ausprägungen fundamentalen Wandels – die Rede ist, dann bezieht sich dies zwar auf tatsächlich wahrgenommene Realitätsausschnitte, aber zugleich findet hier auch wertende und oft interessengeleitete Interpretation statt.

Gerade professionelle Kommunikatorinnen und Kommunikatoren in Wirtschaft und Gesellschaft haben gelernt, sich mit sinnstiftenden Erzählungen in der Öffentlichkeit Gehör zu verschaffen. Das ist so lange zielführend, wie man Realitätssinn wahrt, und birgt Risiken, wenn man ihn verliert. Der US-amerikanische Science-Fiction-Autor Philip K. Dick – bekannt für die literarischen Vorlagen ikonischer Filmadaptionen wie „Blade Runner“, „Minority Report“ und „Total Recall“ – beantwortete 1978 die Frage „Was ist Realität?“ in einem Text mit der sinnigen Überschrift „Wie man ein Universum schafft, das nicht zwei Tage später auseinanderfällt?“ so: „Realität ist das, was nicht weggeht, wenn man nicht mehr daran glaubt“ (Dick 1978, S. 2). Das könnte auch ein Leitspruch für die Unternehmenskommunikation im Umgang mit fundamentaler Unsicherheit sein.

## Literatur

Dick, Philip K. (1978): How to Build a Universe That Doesn't Fall Apart Two Days Later. URL: <https://philipdick.com/mirror/essays/>

How\_to\_Build\_a\_Universe.pdf [zuletzt abgerufen: 18. März 2026].

Drucker, Peter F. (1986): Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Truman Talley.

Ehrhart, Christof (2019): Erfolgsfaktor PR: Impulse für die Unternehmenskommunikation. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.

Ehrhart, Christof (2022): Internationale Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Michael/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 189-204.

Frandsen, Finn/Johansen, Winni (2022): Strategic Communication: a discipline in the making? In: Falkheimer, Jesper/Heide, Mats (Hrsg.): Research Handbook on Strategic Communication. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 14-32.

Freeman, Robert E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Gigerenzer, Gerd (2023): How to Stay Smart in a Smart World. Dublin: Penguin Random House.

Habermas, Jürgen (2022): Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik. Berlin: Suhrkamp.

Hamrefors, Sven (2009): The Professional Communicator's Role in Leadership. Swedish Public Relations Association URL: [https://www.ipr.mdu.se/pdf\\_publications/1560.pdf](https://www.ipr.mdu.se/pdf_publications/1560.pdf) [zuletzt abgerufen: 18. März 2026].

Herbers, Martin R. (2024): Post-Publics. Köln: Halem.

Kuhn, Timothy (2017): Developing a Communicative Imagination Under Contemporary Capitalism. The Domain of Organizational Communication as a Mode of Explanation.

- In: Management Communication Quarterly, Jg. 31, Nr. 1, S. 116-122.
- Kuhn, Timothy/Ashcraft, Karen L./Cooren, Francois (2017): The Work of Communication. London/New York: Routledge.
- Lyotard, Jean-Francois (2012): Das postmoderne Wissen. Wien: Passagen Verlag.
- Mau, Steffen/Lux, Thomas/Westheuser, Linus (2023): Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.
- McLuhan, Marshall (1994): Understanding Media. Massachusetts: MIT Press.
- Mintzberg, Henry (2011): Managen. 2. Aufl. Hamburg: Gabal-Verlag.
- Nothhaft, Howard/Zerfass, Ansgar (2023): Public Relations in a Postdisciplinary World: On the Impossibility of Establishing a Constitutive PR Theory Within the Tribal Struggles of Applied Communications Disciplines. In: Botan, Carl H./Sommerfeldt, Erich J. (Hrsg.): Public Relations Theory III. New York/London: Routledge, S. 247-265.
- Ocean Tomo (2020): Intangible Market Asset Study. URL: <https://ocean-tomo.com/intangible-asset-market-value-study> [zuletzt abgerufen: 18. März 2026].
- Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage. New York: Free Press.
- Waisbord, Silvio (2019): Communication. A Post-Discipline. Cambridge: Polity Press.
- Weick, Karl (2021): Der Prozess des Organisierens. 8. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Weick, Karl/Sutcliffe, Kathleen M. (2016): Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 3. Aufl. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Zerfass, Ansgar/Brockhaus, Jana/Ehrlinspiel, Miriam et al. (2024): Perceptions and positioning of communication departments. What C-level executives, middle managers and co-workers know and think about corporate communications and which strategies are used by communication leaders to strengthen their profile. Results of a multi-method study in listed and private companies. Academic Society for Management & Communication. URL: <https://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2024/07/Zerfass-et-al-2024-%E2%80%93-Perceptions-and-positioning-of-communication-departments-%E2%80%93-Study-report.pdf> [zuletzt abgerufen: 18. März 2026].
- Zerfass, Ansgar/Link, Jeanne (2022): Communication management: structures, processes, and business models for value creation through corporate communications. In: Falkheimer, Jesper/Heide, Mats (Hrsg.): Research Handbook on Strategic Communication. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 237-258. ◀

**Quelle:**

prmagazin Jg. 56, Nr. 04, S. E1-E8  
 E-Paper @ [www.prmagazin.de](http://www.prmagazin.de)  
 © 2026 Medienhaus Rommerskirchen GmbH  
 Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

**Download des Beitrags als PDF:**

via QR-Code oder unter  
<https://prmagazin.de/TuP-04-2026>

