



UNIVERSITÄT LEIPZIG

Institut für Kommunikations-
und Medienwissenschaft

Institut für Kommunikations-
und Medienwissenschaft
**Lehrstuhl für
Strategische Kommunikation**
Univ.-Prof. Dr. Ansgar Zerfaß
Jana Brockhaus, M.A.



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT
FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION
Eine Initiative der Günter-Thiele-Stiftung

Beiersdorf



Hapag-Lloyd

otto group



Sekretariat:
Cornelia Böhlend
Telefon +49 341 97 35040
stratkomm@uni-leipzig.de

10. August 2023

LEHRVERANSTALTUNG WINTERSEMESTER 2023/24 MASTER COMMUNICATION MANAGEMENT

MODUL 06-005-557

FORSCHUNGSMODUL I: STRATEGISCHE KOMMUNIKATION

Forschungs- und Transferprojekt Strategische Kommunikation (PS)

**Interne Wahrnehmung und Positionierung von Kommunikationsabteilungen
(Perception and Positioning of Communication Departments)**

Dozenten: Prof. Dr. Ansgar Zerfaß & Jana Brockhaus, M.A., Universität Leipzig

Partner: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation –
Beiersdorf AG (Anke Schmidt), Hapag Lloyd AG (Nils Haupt), Otto Group (Thomas
Voigt), Shell Deutschland (Frank van Hoorn)

Termine

Dienstag, 13:00–17:00h, Nikolaistr. 27–29, Seminarraum 4.21, Beginn: 10.10.2023

Auftaktworkshop: Donnerstag, 05.10.2023, 11:00–16:30 Uhr, Beiersdorf AG,
Beiersdorfstraße 3, 22529 Hamburg *

Interne Ergebnispräsentation: Dienstag, 30.01.2022, 15:15–18:45 Uhr, HS 16

Externe Ergebnispräsentation beim Projektpartner oder virtuell: t.b.a. im März 2024

* mit gemeinsamer An- und Abreise aus Leipzig

Einreichtermin für Projektarbeiten: 04.03.2024

Thema und Zielsetzung

In mediatisierten und digitalisierten Gesellschaften wird das Handeln von Unternehmen stärker als je zuvor von öffentlichen Debatten und Stakeholder-Interessen beeinflusst (Argenti, 2023). Damit steigt der Einfluss von Unternehmenskommunikation auf den Erfolg. Empirische Studien und praktische Erfahrungen zeigen jedoch, dass dies nicht mit einer Stärkung der primär zuständigen Organisationseinheiten einhergeht. Viele Kommunikationsabteilungen berichten über eine höhere interne Wertschätzung ihrer Arbeit aufgrund der kommunikativen Bewältigung der Corona-Pandemie – das führt aber selten zur Erhöhung der Ressourcenausstattung. Diese Problematik wird dadurch verschärft, dass die Unternehmenskommunikation derzeit durch technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen vor einem grundlegenden Umbruch steht.

Universität Leipzig
Institut für Kommunikations-
und Medienwissenschaft
Lehrstuhl für
Strategische Kommunikation
04081 Leipzig

Besucheradresse:
Nikolaistraße 27-29
04109 Leipzig

Für Pakete und Expresssendungen:
Ritterstraße 24, IPF 165153
04109 Leipzig

Telefon
+49 341 97-35040

Fax
+49 341 97-35049

E-Mail
zerfass@uni-leipzig.de
jana.brockhaus@uni-leipzig.de

Web
www.communicationmanagement.de

Im Zeitalter von Artificial Intelligence und Automatisierung (Buhmann & Gregory, 2023; Smith & Waddington, 2023) müssen Kommunikationsleiterinnen und -leiter die Aufgaben, Leistungen, Workflows und Organisationsformen ihrer Abteilungen grundlegend hinterfragen – auch weil andere Einheiten wie Marketing, Vertrieb und IT dort häufig über mehr Erfahrung verfügen.

Jenseits dieser Diskussionen, die naturgemäß unternehmensspezifisch zu führen sind, stellt sich die grundlegende *Frage, wie derzeitige und künftige Visionen, Aufgabenstellungen und Profile für Kommunikationsabteilungen und -verantwortliche in den jeweiligen Organisationen vermittelt und durchgesetzt* werden können. Erkenntnisse hierzu sind für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen von Interesse; das Zusammenspiel beider Perspektiven ist in diesem unbekanntem Terrain besonders vielversprechend. Offensichtlich reicht es nicht aus, wenn man den Wertbeitrag der Unternehmenskommunikation in der eigenen Profession propagiert und neue Rollen definiert. Das findet seit langem statt, hat aber nichts verändert. Im organisationsinternen Kampf um Mandate und Zuständigkeiten kommt es vielmehr auf die *Anerkennung und Akzeptanz der relevanten Entscheiderinnen und Entscheider im Unternehmen* an. Das betrifft Vorstände und Geschäftsleitungen ebenso wie Führungskräfte mit Budget- und Personalverantwortung als interne Klienten sowie letztlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen, die die interne Reputation der Kommunikatoren beeinflussen und potenzielle Multiplikatoren sind. Für den aktuellen und künftigen Erfolg der Unternehmenskommunikation ist es unverzichtbar, dass sie die Aufgaben der Kommunikationseinheiten verstehen und den Mehrwert für die eigene Arbeit und das gesamte Unternehmen erkennen.

Der aktuelle Stand der internationalen Forschung zur Anerkennung und Akzeptanz von Kommunikationsabteilungen in Unternehmen sowie Ansätzen zur Beeinflussung dieser Aspekte ist überschaubar. Einerseits haben einige oft zitierte, aber ältere Studien untersucht, was *Entscheidungssträger und Mitarbeiter in Organisationen über die Ziele der Unternehmenskommunikation denken und welche Erwartungen sie an Aufgaben und Rollen der zuständigen Mitarbeiter haben* (Argenti, 2017; Brønn, 2014; Falkheimer et al., 2017; Heide et al., 2018; Zerfass & Sherzada, 2015). Sie belegen, dass es deutliche Divergenzen zwischen den Vorstellungen interner Klienten und dem Selbstbild der Kommunikatoren gibt. Aktuelle Studien zur Wahrnehmung und Akzeptanz von Kommunikationsabteilungen und ihrer Arbeit liegen nicht vor. Hier besteht eine Forschungslücke, die im Rahmen dieses Forschungsseminars geschlossen werden soll. *Forschungsfrage 1 (Internal Perceptions)* lautet: Welche Vorstellungen von Zielen, Aufgaben und Leistungen von Kommunikationsabteilungen haben Vorstände/Geschäftsführer, Führungskräfte mit Budget/Personalverantwortung sowie Mitarbeiter in deutschen Unternehmen?

Andererseits gibt es im wissenschaftlichen Diskurs seit kurzem eine Debatte zur *internen Positionierung von Kommunikationsabteilungen* (Brockhaus & Zerfass, 2022). Dabei wird untersucht, wie sich Kommunikationsabteilungen innerhalb des eigenen Unternehmens so profilieren können, dass sie sich aus Sicht des Top-Managements und anderer relevanter Entscheidungssträger (z.B. Leiter funktionaler Abteilungen und Geschäftsbereiche) klar von anderen Abteilungen (z.B. Marketing, Vertrieb) oder externen Dienstleistern (z.B. Agenturen) unterscheiden. Interne Positionierung ist ein Ergebnis von Aushandlungsprozessen zwischen konkurrierenden Abteilungen und deren Führungskräften innerhalb historisch gewachsener Machtstrukturen und wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst, insbesondere durch die zuvor bereits genannten Perzeptionen interner Entscheider. Eine systematische Untersuchung dieser bislang nur vereinzelt dokumentierten Beispiele und Best-Practices steht allerdings noch aus. Diese Forschungslücke soll daher ebenfalls geschlossen werden. *Forschungsfrage 2 (Internal Positioning)* lautet: Welche Strategien verfolgen Kommunikationsleiterinnen und -leiter deutscher Unternehmen, um die Mandate und Ressourcen ihrer Abteilungen abzusichern und auszuweiten?

Das Forschungsprojekt führt damit zwei bislang disparat diskutierte, aber in der Praxis des Kommunikationsmanagements untrennbar verknüpfte Herausforderungen zusammen. In einem Mehrmethodendesign (s.u.) sollen erstmals empirische Daten für den deutschsprachigen Raum erhoben und die genannten Pionierstudien aktualisiert und vertieft werden. Der Anschluss an die internationale Forschung stellt sicher, dass die Studienergebnisse den wissenschaftlichen Fachdiskurs befruchten (*scientific impact*). Zugleich stellt die Fokussierung auf deutschsprachige Unternehmen sicher, dass die Erkenntnisse sich auf reale Rahmenbedingungen beziehen und als Ausgangspunkt für konkretes Handeln in der Praxis dienen können (*professional impact*). Durch den Einblick in Erfahrungen von Kommunikationsleiterinnen und -leitern können die beteiligten Studierenden zudem Ideen für eigene Anschlussforschung (bspw. Masterarbeiten) mit hohem Praxisbezug entwickeln.

Methode

Das Seminar beginnt mit einem Workshop Anfang Oktober 2023 in Hamburg im neuen Headquarter-Campus der Beiersdorf AG, bei dem uns Anke Schmidt, Vice President Corporate Communications & Government Relations der Beiersdorf AG und Mitglied des Executive Boards der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation, empfangen und einen Einblick in die Strategie und die

Kommunikation des bekanntesten deutschen Konsumgüterkonzerns geben wird. Nach dem Lunch wird das Forschungsprojekt diskutiert, um Ziele zu konkretisieren und gegenseitige Erwartungen zu klären. Als Sparringspartner bringen Kommunikationsleiter anderer Hamburger Unternehmen ihre Praxiserfahrungen und Perspektiven aus verschiedenen Branchen ein: Nils Haupt, Leiter Konzernkommunikation der Hapag Lloyd AG und Präsident der DPRG; Thomas Voigt, Vice President Corporate Communications & Government Relations der Otto Group; sowie Frank van Hoorn, Head of Corporate Relations, Shell Deutschland.

Zur Bearbeitung der skizzierten Forschungsfragen ist ein Mehrmethodendesign vorgesehen. Der *theoretisch-konzeptionelle Teil* der Studie stützt sich auf eine Auswertung der internationalen Fachliteratur und bisheriger Studien. Das notwendige Material ist an der Universität Leipzig vorhanden bzw. wird von den Dozenten zugänglich gemacht. Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage eignet sich eine *quantitative Erhebung*. Dafür soll ein Fragebogen entwickelt werden, der durch ein Marktforschungsinstitut (YouGov) in einem Panel an n = 300 normale Mitarbeiter, n = 100 Führungskräfte mit Team-/Budgetverantwortung und n = 30 Vorstände/Geschäftsführer in deutschen Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern ausgespielt werden soll (vorläufige Zahlen). Die Fragen für die drei Ebenen (Top-Management, Middle Management, Coworkers) können sich teilweise unterscheiden. Die Daten sind vom Forschungsteam mit Mitteln der deskriptiven und analytischen Statistik und einschlägiger Software auszuwerten. Für die zweite Forschungsfrage bietet sich eine *qualitative Befragung* von erfahrenen Kommunikationsverantwortlichen deutscher Unternehmen auf Leitungsebene (CCOs oder Mitglieder des Führungskreises) an. Hierfür soll ein Interviewleitfaden entwickelt werden, entweder für telefonische Einzelinterviews (ca. 30) oder für virtuelle Fokusgruppen (ca. 3 mit je 5 bis 6 Personen). Die Transkripte sind vom Forschungsteam inhaltsanalytisch mit einschlägiger Software auszuwerten. Die erhobenen Daten sollen zusammenfassend interpretiert und Schlussfolgerungen erarbeitet werden.

Die Ergebnisse werden mit den beim Auftaktworkshop beteiligten Kommunikationsleiter/-innen als Sparringspartner diskutiert und abschließend in geeigneter Weise beim Projektpartner, der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation und den dort engagierten Unternehmen, vorgestellt und so der Branche zugänglich gemacht. Eine Praxispublikation ist vorgesehen. Falls Interesse besteht, können einzelne Studierende anschließend auch an einer wiss. Journal-Publikation zum Thema mitarbeiten (freiwillig).

Partner

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist Europas führender Thinktank für strategische Kommunikation (www.akademische-gesellschaft.com). Seit 2010 verfolgt die gemeinnützige Initiative das Ziel, die Unternehmenskommunikation weiter zu professionalisieren. Dabei setzt sie drei Schwerpunkte: 1. Wissenschaftliche Forschungsprojekte zu aktuellen Herausforderungen von Kommunikationsabteilungen in international tätigen Unternehmen durchzuführen; 2. den Wissenstransfer international verfügbaren Know-hows in die Praxis zu intensivieren; 3. ein Netzwerk von inhaltlichen Vordenkern aus Wirtschaft und Wissenschaft zu organisieren. Forschungsergebnisse werden in der Regel in Englisch und/oder Deutsch publiziert und bieten „food for thought“ zu Zukunftsthemen und zu aktuellen Herausforderungen für die Leitungsebene und Mitarbeitende. Aktuell wird der Thinktank von 45 Partnerunternehmen im deutschsprachigen Raum und vier Universitäten (Leipzig, Potsdam, Münster und Wien) unterstützt.

Einordnung und Leistungsnachweis

Die Teilnehmerzahl ist auf zehn Studierende begrenzt. Als Prüfungsleistung wird ein Projektbericht als Gruppenleistung erstellt (Gewichtung Faktor 2), der folgende Teile umfasst:

- a) Ergebnisbericht (Beschreibung der Ausgangslage, Theorie und Methode, Ergebnisse mit Handlungsempfehlungen; max. 80 Seiten zzgl. Anhang, Instrumente und Transkripte) sowie Projektdokumentation und -reflexion (Beschreibung von Zielstellung und Projektverlauf, Angaben zu den Bearbeitern der Teile, Selbständigkeitserklärung) (max. 10 Seiten zzgl. ggf. Anhang)
- b) Chartbericht als Aufbereitung für die Praxis (max. 30 Seiten)

Alle Teile sind in einem Band gedruckt in dreifacher Ausfertigung im Sekretariat bis 4. März 2024 einzureichen (2 x für die Dozenten und Gutachter, 1 x für den Projektpartner). Zudem ist der Projektbericht (in einem PDF, analog zur Druckversion sowie als offene bearbeitbare Dateiformate) digital an die Dozenten zu übermitteln.

Hinzu kommen individuelle Leistungen während der Projektdurchführung (Gewichtung Faktor 1).

Literatur

- Argenti, P. A. (2023). *Corporate communication* (8th ed). McGraw-Hill.
- Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the C-suite. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 146–160.
- Brockhaus, J., & Zerfass, A. (2022). Strengthening the role of communication departments: A framework for positioning communication departments at the top of and throughout organizations. *Corporate Communications – An International Journal*, 27(1), 53–70.
- Brønn, P. S. (2014). How others see us: Leaders' perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management*, 18(1), 58–79.
- Buhmann, A., & Gregory, A. (2023). Digital corporate communication and artificial intelligence and future roles. In V. Luoma-aho & M. Badham (Eds.), *Handbook of digital corporate communication* (pp. 281–296). Edward Elgar.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R., & von Platen, S. (2018). *The communicative organization* (Final report). Swedish Association of Communication Professionals.
- Smith, A. B., & Waddington, S. (2023). *Artificial Intelligence (AI) tools and the impact on public relations (PR) practice* (CIPR Report). Chartered Institute of Public Relations.
- Zerfass, A., & Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications – An International Journal*, 20(3), 291–309.