

BLINDFLUG ODER PUNKTLANDUNG?

Was externe Stakeholder von Unternehmen erwarten und wie PR-Profis ihre Zielgruppen einschätzen.

TEXT: Ansgar Zerfaß, Joachim Klewes und Markus Wiesenberg*

1 Die Perspektive der anderen

Kommunikatoren arbeiten wie die Vertreter vieler anderer Professionen in einem dynamischen Umfeld, das von den Erwartungen und Handlungen diverser Akteure mitbestimmt wird. Welche Strategien und Maßnahmen zum Erfolg führen, wird von internen und externen Auftraggebern ebenso definiert wie von den verschiedenen Adressaten der Kommunikation.

* **Ansgar Zerfaß** ist Professor für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig. **Joachim Klewes** ist Senior Partner bei Ketchum Pleon und Honorarprofessor für Unternehmenskommunikation an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. **Markus Wiesenberg** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig.

In der Praxis und im Einzelfall ist das unstrittig. Bei vielen Diskussionen in der Branche und in der Forschung wird es aber kaum berücksichtigt. Was wir über den Status quo und Trends von strategischer Kommunikation und PR wissen, stützt sich meist nur auf Aussagen von Kommunikatoren. Das gilt für regelmäßige Berufsfeldstudien (European Communication Monitor, Profession Pressesprecher) ebenso wie für spezialisierte Untersuchungen zu Einzelaspekten. Nur wenige Forscher haben bislang die Perspektive von PR-Profis mit der Sicht von Geschäftsführung und Vorständen (vgl. Zerfaß et al. 2013) verglichen oder die Bevölkerung zur allgemeinen Einschätzung der PR-Praxis befragt (vgl. Benete/Seidenglanz 2010).

Konkrete Erwartungen der Bevölkerung an die PR sind dagegen so gut wie nie un-

tersucht worden. Das überrascht, geht man doch davon aus, dass Organisationen ihre Umwelt ständig analysieren, um passende Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Problematisch ist es dann, wenn Kommunikatoren nicht auf vorhandene Bedürfnisse reagieren, sondern selbst neue Impulse setzen. Das betrifft beispielsweise die Positionierung von Organisationen und die Etablierung neuer Kommunikationsplattformen im Internet. Wer in seiner Branche oder gar in der Gesellschaft insgesamt eine Führungsrolle beanspruchen will, muss sich an den kommunikativen Erwartungen aller Stakeholder ausrichten (vgl. Freeman et al. 2010, S. 28). Was aber kennzeichnet eine solche Führungsrolle, und welche Kommunikationsmaßnahmen sind erforderlich, um von der Öffentlichkeit in dieser Führungsrolle wahrgenommen zu werden? Be-

sonders über die sozialen Medien tragen Stakeholder Erwartungen an Organisationen heran, die diese oft nicht erfüllen können oder wollen – mit dem Risiko, dass eine unglaubliche Fassade aufgebaut wird (vgl. Sandhu 2013). Umgekehrt kann es sein, dass Dialogangebote gemacht werden, die auf wenig Resonanz stoßen. Neue Studien zur Online-PR zeigen übereinstimmend, dass im Social Web nur wenig dialogische Kommunikation stattfindet (vgl. Hoffmann/Pleil 2015).

Werden also Stakeholder-Erwartungen womöglich durchgehend falsch eingeschätzt? Die Frage deutet darauf hin, dass ein Vergleich der Perzeptionen von Kommunikatoren und Publikum interessante Einsichten verspricht.

2 Eckdaten der Studie

Die hier vorgestellte Untersuchung vergleicht die Erfahrungen und Einschätzungen von PR-Verantwortlichen mit den Erwartungen der Bevölkerung in zwei zentralen Bereichen: Leadership-Kommunikation und Social-Media-Kommunikation. Beide Felder spielen in der Praxis, unabhängig vom Organisationstyp (Unternehmen, Non-Profit etc.), derzeit eine große Rolle. Sie sind jeweils durch proaktives Handeln und eine hohe Dynamik gekennzeichnet. Entsprechend ist es hier besonders wichtig, jenseits der Meinung der eigenen Profession zu erfahren, wie die Zielgruppen über diese denken – und eigene Perspektiven möglicherweise infrage zu stellen.

Die Studie wurde von einem internationalen Forscherteam der Universitäten

Leipzig, Leeds Beckett, Amsterdam, Ljubljana und Madrid durchgeführt und von der Agentur Ketchum unterstützt. Zuerst wurden mehrere Forschungsfragen formuliert und durch drei Fragebatterien zur Kommunikation der Führungsrolle von Organisationen und zwei Fragen zur Social-Media-Kommunikation operationalisiert. Diese Fragen dienen als Grundlage für zwei Umfragen in englischer Sprache, die im ersten Halbjahr 2014 online in zehn europäischen Ländern durchgeführt wurden.

Befragt wurden im ersten Schritt 1.346 PR-Verantwortliche in Deutschland, Österreich, Dänemark, Norwegen, Schweden, den Niederlanden, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien als Teilmenge einer größeren Studie (vgl. Zerfass et al. 2014b). Die Teilnehmer waren mehrheitlich erfahrene PR-Praktiker der ersten oder zweiten Führungsebene.

Im zweiten Schritt wurden in denselben Ländern Bevölkerungsbefragungen durch die Markt- und Sozialforschungsinstitute Ipsos (DE, FR, GB, IT, ES) und GMI (AT, DK, NO, SE, NL) durchgeführt. Die Teilnehmerauswahl erfolgte anhand soziodemografischer Quoten, sodass Alter und Geschlecht der Bevölkerung des jeweiligen Landes repräsentativ abgebildet wurden.

Die Datenauswertung erfolgte mit Mitteln der deskriptiven und analytischen Statistik und der Software SPSS. Die Gesamtergebnisse und Einzelergebnisse für die Länder wurden mit Unterstützung von Forschern aus den jeweiligen Sprach- und Kulturkreisen interpretiert und in insgesamt elf Ergebnisberichten in neun Sprachen verdichtet (vgl. grundlegend Zerfass et al. 2014a).

3 Führungsanspruch kommunizieren

Der Status einer Organisation ist neben Legitimität und Reputation eine der zentralen sozialen Beurteilungsformen (vgl. Bitetkine 2011). Statusgruppen beschreiben bestimmte Organisationen, die ähnliche Leistungen erbringen, beispielsweise beim Qualitäts- oder Preisniveau, und sich damit von Organisationen mit anderer Leistungsfähigkeit unterscheiden. Statusbeurteilungen erfassen Unterschiede, die zu einer sozialen Rangordnung der Akteure und damit zu gewissen Privilegien oder Diskriminierungen führen (vgl. ebd., S. 162f.).

Der höchste Status ist erreicht, wenn einer Organisation eine Führungsrolle zugesprochen wird, was wiederum die meisten Privilegien mit sich bringt. Dazu gehört bei Unternehmen etwa die Chance, höhere Preise verlangen zu können, in der Rekrutierung von Mitarbeitern bevorzugt zu werden oder einen privilegierten Zugang zu politischen Entscheidungsträgern zu genießen. Eine wahrgenommene Führungsrolle bedeutet damit handfeste Vorteile. Aber welchen Beitrag leistet die Kommunikation dazu?

Aus Sicht der Bevölkerung bestätigen 50,5 Prozent der Befragten, dass effektive Kommunikation für die Führungsrolle einer Organisation äußerst wichtig ist, weitere 35,1 Prozent halten sie für wichtig. Die Zielgruppen sind damit zurückhaltender als die PR-Verantwortlichen selbst, unter denen effektive Kommunikation häufiger als äußerst wichtig (87,8 Prozent) beziehungsweise wichtig (11,4 Prozent) bezeichnet wird. >>

EINFLUSS VON CORPORATE WEBSITES AUF DAS FÜHRUNGSMIMAGE VON UNTERNEHMEN/ORGANISATIONEN

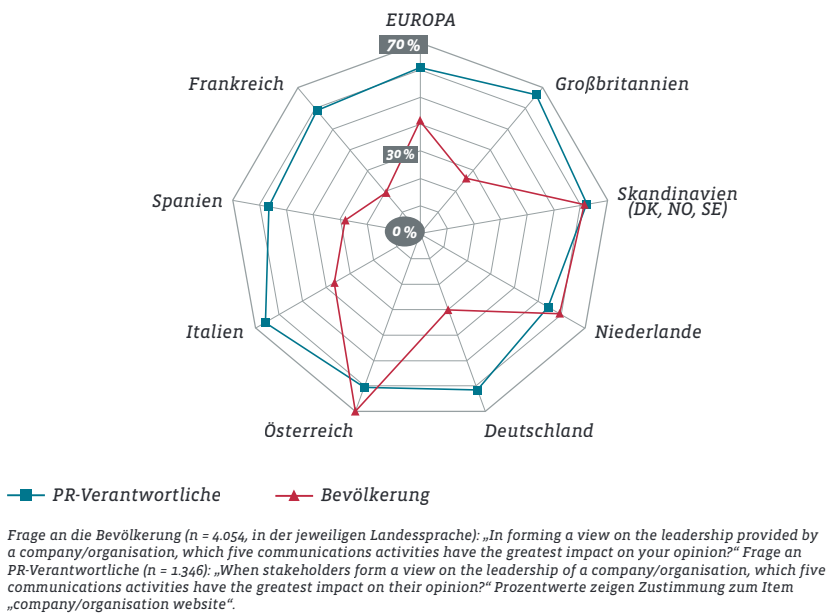


Abbildung 1

Für die österreichische und skandinavische Bevölkerung spielt effektive Kommunikation eine größere Rolle für die Führungswahrnehmung einer Organisation als in anderen europäischen Ländern. Während 98,6 Prozent der französischen PR-Verantwortlichen effektive Kommunikation als wichtig beziehungsweise äußerst wichtig erachten, teilt die französische Bevölkerung dieses klare Votum überhaupt nicht (32,6 Prozent äußerst wichtig, 43 Prozent wichtig).

Effektive Kommunikation ist demnach ein wichtiges Element, um die Führungsrolle einer Organisation zu betonen – aber die Ergebnisse zeigen auch, dass es damit allein nicht getan ist und Kommunikatoren ihre eigene Rolle deutlich überbewerten. Es ist zu vermuten, dass dadurch strategische Fehler bei der Planung von Kommunikation und der Allokation von Ressourcen gefördert werden.

Im nächsten Schritt wurde gefragt, welche Kommunikationsinstrumente den größten Einfluss auf die Meinung von Stakeholdern haben, wenn die Führungsrolle eines Unternehmens beziehungsweise

einer Organisation verdeutlicht werden soll. Hier zeigen sich ebenfalls Differenzen. PR-Verantwortliche überschätzen vor allem die Bedeutung von Interviews in den Printmedien: Deren Relevanz wird um 28 Prozentpunkte höher eingestuft als in der Bevölkerung. Besonders groß ist die Kluft in Großbritannien mit 39 Prozent. Persönliche Reden beziehungsweise Auftritte sind sowohl für PR-Praktiker (74,3 Prozent) als auch für die Bevölkerung (52,1 Prozent) die wichtigsten Instrumente bei der Darstellung von Führungsattributen. Auch hier gibt es eine deutliche Überbewertung (Differenz 22,2 Prozent).

Gleiches gilt für Internetauftritte von Unternehmen beziehungsweise Organisationen (Differenz 19 Prozent). Interessanterweise unterscheidet sich die Bedeutung von Websites innerhalb Europas erheblich. Für die österreichische, niederländische und skandinavische Bevölkerung sind Websites ein wesentliches Kommunikationsinstrument, um die eigene Führungsrolle zu verdeutlichen. Für die französische, britische, die spanische und die deutsche Bevölkerung spielen Internetauftritte da-

gegen eine nachgeordnete Rolle (siehe **Abbildung 1**).

Europaweit unterschätzen die PR-Verantwortlichen Fernsehwerbung (Differenz –17 Prozent), Online-Werbung (Differenz –13 Prozent) und Printwerbung (Differenz –12 Prozent) signifikant. Bis zu einem Viertel der Bevölkerung gibt an, dass Werbung die eigene Meinungsbildung zu Führungsansprüchen beeinflusse. Insofern stoßen Konzepte, die allein auf „owned media“ setzen und „paid media“ vernachlässigen, an systematische Grenzen. Die Ursache für die Fehleinschätzung könnte sein, dass die Verantwortung für bezahlte Kommunikationsinstrumente in vielen Organisationen außerhalb des klassischen PR-Bereichs angesiedelt ist.

Ein optimaler Medienmix ist allerdings nur eine Seite der Medaille. Ebenso wichtig sind die Inhalte und Attribute, mit denen sich Unternehmen beziehungsweise Organisationen als (Markt-)Führer positionieren. Auch hier kommt es darauf an, die Erwartungen der Stakeholder zu treffen. Sowohl für die Bevölkerung als auch für Kommunikationsverantwortliche sind Vertrauenswürdigkeit und die Qualität der Produkte beziehungsweise Dienstleistungen von entscheidender Bedeutung für die Führungsrolle eines Unternehmens beziehungsweise einer Organisation (siehe **Abbildung 2**).

Die größten Missverständnisse zwischen Kommunikatoren und Stakeholdern bestehen bei Innovationskraft (Differenz 20 Prozent) und Qualität des Managements (Differenz 18 Prozent). Beides überschätzen PR-Verantwortliche deutlich. Besonders die französischen (39,9 Prozent), spanischen (31,6 Prozent) und italienischen

(31,3 Prozent) Kommunikationsexperten tappen bei der Bedeutung von Innovation für die Führungsrolle von Organisationen im Dunkeln.

Dagegen spielen für die befragten Stakeholder der Kundenservice und ein verantwortungsvoller Umgang mit der Umwelt eine deutlich größere Rolle als für die Kommunikatoren. In Skandinavien und in den Niederlanden, wo exzellenter Kundenservice im Vergleich zu den anderen Ländern sehr wichtig ist, um sich als Marktführer zu positionieren, ist auch die Lücke zur Einschätzung der Kommunikationsverantwortlichen am größten (Differenz: Niederlande -25,2 Prozent; Skandinavien -27,2 Prozent).

Auch bei der Relevanz von Corporate Social Responsibility (CSR) für die Attribution einer Führungsrolle werden Länderunterschiede deutlich (siehe **Abbildung 3**). Trotz der anhaltenden Diskussion in der PR-Branche unterschätzen viele deutsche Kommunikatoren weiterhin die Bedeutung von CSR (Differenz -8,9 Prozent). Auch in Österreich und Spanien kann man mit CSR-Themen punkten. Während jedoch die spanischen PR-Verantwortlichen die Bedeutung des Themas deutlich überschätzen (Differenz 13,8 Prozent), liegen die österreichischen Kollegen mit ihrer Einschätzung weitgehend richtig.

Der Vergleich der Aussage von PR-Verantwortlichen und Bevölkerung zu den Einflussfaktoren für das Führungsimage zeigt insgesamt, dass Kommunikatoren nur selten wissen, was externe Stakeholder wirklich erwarten. Angesichts der zentralen Bedeutung von Führungsansprüchen für die Positionierung in Markt und Gesellschaft ist das ein bedenklicher Befund. >>

WICHTIGSTE ATTRIBUTE FÜR DIE FÜHRUNGSROLLE VON UNTERNEHMEN/ORGANISATIONEN

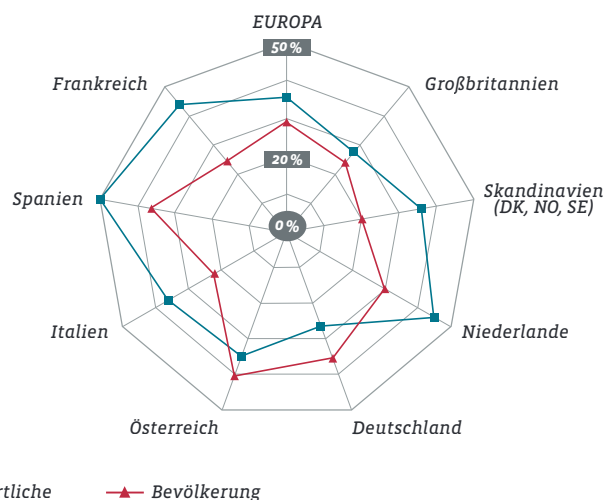
Attribute	Einstufung als eins der fünf wichtigsten Attribute		Differenz
	Bevölkerung	PR-Verantwortliche	
Innovationskraft**	32 %	52 %	20 %
Qualität der Unternehmensführung**	26 %	44 %	18 %
Kundenservice**	45 %	28 %	-17 %
Finanzkraft**	25 %	37 %	12 %
Umweltverantwortung**	26 %	16 %	-10 %
soziale Verantwortung (CSR)**	29 %	37 %	8 %
Vertrauenswürdigkeit**	56 %	63 %	7 %
Wohltätigkeit/Gemeinnützigkeit**	7 %	2 %	-5 %
ethische Integrität**	25 %	29 %	4 %
Kundenorientierung*	37 %	41 %	4 %
lokales Engagement**	13 %	16 %	3 %
gutes Arbeitsklima	39 %	42 %	3 %
Diversität	9 %	10 %	1 %
Respekt	30 %	31 %	1 %
Qualität der Produkte/Dienstleistungen	50 %	49 %	-1 %

Frage an die Bevölkerung (n = 4.054) und PR-Verantwortliche (n = 1.346): „Listed below are some attributes that might be used to describe a company or organisation. Please select the five that you feel are most important for an organisation to demonstrate to be considered a leader.“ **hoch signifikante Unterschiede (Chi-Quadrat-Test, p < 0,01). *signifikante Unterschiede (Chi-Quadrat-Test, p < 0,05).

Abbildung 2

Abbildung 3

BEDEUTUNG VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FÜR DIE FÜHRUNGSROLLE VON ORGANISATIONEN



Frage an die Bevölkerung (n = 4.054) und PR-Verantwortliche (n = 1.346): „Listed below are some attributes that might be used to describe a company or organisation. Please select the five that you feel are most important for an organisation to demonstrate to be considered a leader.“ Prozentwerte zeigen Bewertung des Items „Corporate Social Responsibility (CSR)“ als Top-5-Attribut.

RELEVANTE INHALTE FÜR SOCIAL-MEDIA-PLATTFORMEN

Social-Media-Inhalte	Einstufung als eines der 5 wichtigsten Themenfelder		Differenz
	Bevölkerung	PR-Verantwortliche	
Informationen zu Ereignissen oder Krisen (z.B. Wetter, Rückrufaktionen), die Kunden betreffen**	33 %	75 %	42 %
Reaktionen zu Kommentaren von Dritten über die Organisation**	29 %	56 %	27 %
CSR-Aktivitäten des Unternehmens**	36 %	60 %	24 %
Finanznachrichten**	24 %	39 %	15 %
Produkt- und Serviceinformationen über aktuelle Produkte**	49 %	63 %	14 %
Produkt- und Serviceinformationen über neue oder künftige Produkte**	48 %	61 %	13 %
Informationen zu Produktionsprozessen**	32 %	19 %	-13 %
persönliche Informationen zu Führungskräften (z.B. Kurzbiografien)**	17 %	25 %	8 %
Informationen zur Produktsicherheit**	42 %	38 %	-4 %
Aktionsangebote und/oder Coupons mit reduzierten Preisen für Kunden bzw. Mitglieder	39 %	41 %	2 %
Informationen über Lieferanten und Bezugsquellen für Produkte und Materialien	35 %	34 %	1 %

Frage an die Bevölkerung (n = 4.054): „Which of the following types of content and conversation, if any, do you expect a company/organisation to share using its own social media? Select all that apply.“ Frage an PR-Verantwortliche (n = 1.346): „Which of the following types of content and conversation, if any, do stakeholders expect a company/organisation to share using its own social media?“ **hoch signifikante Unterschiede (Chi-Quadrat-Test, p < 0,01).

Abbildung 4

4

Erwartungen an die Social-Media-Kommunikation

Ein zentraler Mehrwert sozialer Medien für Organisationskommunikation und Public Relations ist die Möglichkeit, direkt und unvermittelt mit Stakeholdern zu kommunizieren und auf deren Bedürfnisse nach Information und Dialog einzugehen (vgl. Hoffmann/Pleil 2015). Die Einsatzmöglichkeiten reichen von der Kundenkommunikation, beispielsweise durch Produkt- und

Serviceinformation oder interaktive Gewinnspiele, über gesellschaftlich relevante Themen wie zum Beispiel Corporate Social Responsibility und Herstellungsprozesse bis hin zur Krisenkommunikation. Was erwarten externe Stakeholder hier von Organisationen, und kennen PR-Verantwortliche diese Vorstellungen? Diese Fragen wurden im zweiten Teil der empirischen Studie beantwortet.

Insgesamt zeigt sich, dass Kommunikatoren die Bedeutung vieler Social-Media-

Inhalte stark überschätzen (siehe **Abbildung 4**). Drei Viertel der befragten PR-Verantwortlichen glauben, dass ihre Stakeholder auf ihren Social-Media-Plattformen über Events oder Krisen informiert werden wollen. Doch nur ein Drittel der befragten Bürger interessiert sich wirklich dafür. Der Unterschied von 42,4 Prozentpunkten im europäischen Durchschnitt ist beachtlich. Die niederländischen Kommunikatoren liegen in dieser Hinsicht allerdings noch weiter daneben (Differenz 55,1 Prozent).

Am ehesten interessiert ist die Bevölkerung an Produkt- und Servicethemen sowie an Informationen zur Produktsicherheit. Sicherheitsthemen sowie Informationen über Herstellungsprozesse werden von den PR-Verantwortlichen in ganz Europa signifikant unterschätzt. Stakeholder in Österreich (43 Prozent), Spanien (40,4 Prozent), Deutschland (38,6 Prozent) und Frankreich (34,4 Prozent) interessieren sich besonders dafür, wo, wie und von wem Produkte konkret hergestellt werden. Umso problematischer ist es, dass die Kommunikatoren in diesen Ländern die Erwartungen falsch interpretieren.

Jeder zweite Internetnutzer in Skandinavien und Italien erwartet von Unternehmen und anderen Organisationen, dass sie auf ihren Social-Media-Plattformen Aktionsangebote und/oder Coupons für Kunden oder Mitglieder anbieten. Nur jeder dritte Kommunikator hat das im Blick. Beim Thema Produktsicherheit gibt es signifikante Unterschiede zwischen den Erwartungen der Bevölkerung und den Vorstellungen der PR-Verantwortlichen in Großbritannien (Differenz -11,5 Prozent) und Spanien (Differenz -10,9 Prozent).

Insgesamt kennen österreichische und italienische PR-Verantwortliche die Anforderungen von Stakeholdern an die Social-Media-Kommunikation am besten, dicht gefolgt von ihren skandinavischen und niederländischen Kollegen. Deutsche, britische und spanische PR-Profis dagegen sind im Social Web – allgemein gesprochen – oft im Blindflug unterwegs.

Im nächsten Schritt wurde untersucht, welches Kommunikationsverhalten von Unternehmen im Social Web erwartet wird und inwieweit PR-Verantwortliche die Erwartungen in den jeweiligen Ländern kennen. Europaweit vertreten neun von zehn Kommunikatoren (89,2 Prozent) die Meinung, dass Stakeholder in sozialen Medien Interaktionen und Dialog erwarten.

Das ist eine grobe Fehleinschätzung. Die repräsentative Befragung zeigt, dass nur 56,2 Prozent der Internetnutzer wirklich einen Dialog mit Unternehmen wünschen. Nur eine Minderheit der Bevölkerung will auf den Social-Web-Angeboten der Unternehmen Erfahrungen mit anderen Kunden und Nutzern austauschen, sich zu Produkt- oder Serviceverbesserungen äußern, bei der Produktentwicklung unterstützen oder gar direkt Kontakt zur Geschäftsführung aufnehmen (siehe **Abbildung 5**).

Auch hier gibt es allerdings länderspezifische Unterschiede. Beispielsweise ist nur ein kleinerer Teil der französischen Internetnutzer (38,3 Prozent) an Interaktionen von Unternehmen mit ihren Kunden und anderen Stakeholdern interessiert, während 66,9 Prozent der österreichischen Bevölkerung genau das erwarten.

Zusammenfassend wird deutlich, dass PR-Verantwortliche in ganz Europa vieles

von der Social-Media-Kommunikation erhoffen, zu dem die Stakeholder derzeit gar nicht bereit sind. Dass Internetnutzer die gleichen sozialen Medien wie Unternehmen nutzen, heißt noch lange nicht, dass sie auch mit diesen kommunizieren oder sogar in einen Dialog treten wollen. Das will derzeit nur fast die Hälfte der befragten Internet-User.

Im Einzelfall wird diese Bereitschaft je nach Bindung und Betroffenheit sicher größer oder auch noch geringer sein. Die Ausgangssituation für die Kommunikation im Social Web ist jedoch deutlich schwieriger als von vielen Protagonisten behauptet. Die Empirie entlarvt viele Vorstellungen als Wunschdenken.

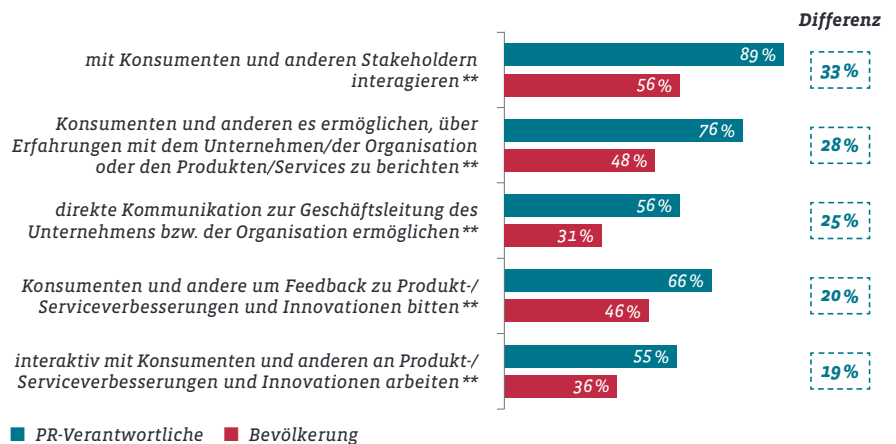
5 Stakeholder-Erwartungen: Lessons learned

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die meisten Kommunikatoren nur sehr vage wissen, was Stakeholder von ihnen und ihren Organisationen erwarten. Einigkeit besteht allerdings darin, dass effektive Kommunikation ein wichtiger Baustein für das Erreichen und Verteidigen der (Markt-) Führerschaft ist. Ebenso ist eine fortschreitende Personalisierung von Organisationen

unübersehbar, wenn beispielsweise persönliche Reden oder Fernsehinterviews als wesentlicher Hebel für die Attribuierung von Führungseigenschaften gesehen werden. Dabei ist Vertrauenswürdigkeit das wichtigste Gut, das es zu schützen gilt. PR-Verantwortliche unterschätzen insbesondere Kommunikationsinstrumente und Themen, die nicht in erster Linie etwas mit ihrem Tagesgeschäft zu tun haben. So wird sowohl der Einfluss von Werbung auf die wahrgenommene Führungsrolle von Organisationen unterschätzt als auch die Bedeutung des Kundenservice.

Betrachtet man die auseinanderklaffenden Aussagen zur Social-Media-Kommunikation, wird ersichtlich, dass diese deutlich effektiver und effizienter gestaltet werden könnte. Meist überschätzen die Kommunikatoren die Relevanz unternehmensbezogener Inhalte. Zugleich wird deutlich, dass es in den sozialen Medien keinen einheitlichen Ansatz gibt, mit dem man stark ausdifferenzierte Zielgruppen ansprechen kann. Jenseits der durchgehenden Fehleinschätzung der Stakeholder-Erwartungen gibt es große Unterschiede zwischen einzelnen Ländern. Unternehmens- und kulturspezifische Konzepte, die jeweils durch Stakeholder-Analysen vorbereitet werden, sind ein Gebot der Stunde. >>>

ERWARTUNGEN DER BEVÖLKERUNG AN DIE SOCIAL-MEDIA-KOMMUNIKATION



Frage an die Bevölkerung (n = 4.054): „Which of the following types of behaviour, if any, do you expect companies to exhibit on social media? Select all that apply.“ Frage an PR-Verantwortliche (n = 1.346): „Which of the following types of behaviour, if any, do stakeholders expect companies to exhibit on social media?“ **hoch signifikante Unterschiede (Chi-Quadrat-Test, p < 0,01).

Abbildung 5

6 Perspektiven

Damit es zu einer individualisierten Ansprache der verschiedenen Stakeholder kommt, ist eine neue Kultur des Zuhörens in der PR-Profession notwendig. Kommunikatoren sollten nicht nur Sprachrohre, sondern vor allem auch wachsame Ohren ihrer Organisationen sein (vgl. Macnamara 2013). Dabei reicht es nicht mehr aus, kontinuierlich die Medien zu beobachten. Notwendig ist vielmehr ein modernes Kommunikations-Controlling von innen heraus (vgl. Oliveira/Wiesenberg 2014). Zusätzlich zu quantitativen Methoden sollten dabei qualitative Verfahren (von Fokusgruppen bis zur teilnehmenden Beobachtung) eingesetzt werden, die den offensichtlich großen Abstand der stark in die Organisationsroutinen eingebundenen Kommunikatoren von der Lebenswelt der Zielgruppen kompensieren.

Die inhaltlichen und kommunikativen Erwartungen aller externen und internen Stakeholder müssen in Steuerungsprozesse der Kommunikation einfließen, um aus solchen Daten organisationspezifische Vorgehensweisen zu generieren. Das erfordert ein Verständnis von Kommunikation, das über geplante Aktivitäten hinausgeht. Vielmehr spielt das Kommunikationsverhalten jedes einzelnen Mitarbeiters eine zunehmende Rolle. Denn nicht nur PR-Profis, sondern jedes Organisationsmitglied kommuniziert und wird als Botschafter der Organisation nach innen und außen wahrgenommen (vgl. ebd.).

Der konstatierte Blindflug lässt sich ferner beenden, wenn PR-Verantwortliche die Grenzen ihres eigenen Milieus überwin-

den und sich enger mit den Kolleginnen und Kollegen aus Marketingkommunikation und Kundenservice über deren Erfahrungen mit Stakeholdern austauschen. Das kann durchaus befruchtend sein, um die unterschiedlichen Stakeholder besser einzuschätzen. Unabdingbar ist ein solcher Austausch im Social Web, in dem disziplinäre Grenzen längst Makulatur geworden und unterschiedliche Ansätze der Steuerung sinnvoll sind (vgl. Linke 2015).

Strategische Kommunikation, das zeigt diese empirische Studie aus einer bislang vernachlässigten Perspektive, sollte man weder als intuitiv-kreative Kunst noch als ein auf eigene Erfahrungen und Perzeptionen gestütztes Geschäft betreiben. Es handelt sich vielmehr um eine angewandte Sozialwissenschaft, die auf genaue Kenntnisse von Meinungsbefragungen und Stakeholder-Forschung angewiesen bleibt. Länderspezifische Erwartungshaltungen spielen dabei – selbst in Europa – eine immer wichtigere Rolle.

Literatur

Bentele, Günter/Seidenglanz, René (2004): Das Image der Image-Macher. Eine repräsentative Studie zum Image der PR-Branche in der Bevölkerung und eine Journalistenbefragung. Leipzig.

Bitektine, Alex (2011): Towards a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. In: *Academy of Management Review*, Jg. 36, Nr. 1, S. 151-179.

Freeman, R. Edward/Harrison, Jeffrey S./Wicks, Andrew C./Parmar, Bidhan L./De Colle, Simone (2010): *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge.

Hoffjann, Olaf/Pleil, Thomas (Hrsg.) (2015): *Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden.

Linke, Anne (2015): *Management der Online-Kommunikation von Unternehmen: Steuerungskonzepte, Multi-Loop-Prozesse und Governance*. Wiesbaden.

Macnamara, Jim (2013): Beyond voice: audience-making and the work and architecture of listening as new media literacies. In: *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, Jg. 27, Nr. 1, S. 160-175.

Oliveira, Evandro/Wiesenberg, Markus (2014): From the Inside Out: Vier Dynamiken der Legitimation von NGOs und Kirchen. Beitrag zur 21. Jahrestagung der Fachgruppe PR/Organisationskommunikation der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (DGPK). Pforzheim.

Sandhu, Swaran (2013): PR im „eisernen Käfig“? Der Beitrag des Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung. In: Zerfaß, Ansgar/Rademacher, Lars/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Wiesbaden, S. 143-165.

Zerfass, Ansgar/Tench, Ralph/Moreno, Angeles/Verhoeven, Piet/Verčič, Dejan/Klewes, Joachim (2014a): Mind the gap: How the public and public relations professionals value leadership and social media. Results of the ComGap study in 10 European countries. London/Brüssel.

Zerfass, Ansgar/Tench, Ralph/Verčič, Dejan/Verhoeven, Piet/Moreno, Ángeles (2014b): *European Communication Monitor. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries*. Brüssel.

Zerfaß, Ansgar/Bentele, Günter/Schwalbach, Joachim/Sherzada, Muschda (2013): *Unternehmenskommunikation aus der Sicht von Vorständen und Kommunikationsmanagern – Ein empirischer Vergleich (Forschungsbericht Nr. 2 der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation)*. Leipzig. <<