

Book of Abstracts

Jahrestagung der DGPuK-Fachgruppe PR/Organisationskommunikation

**„Umkämpfte Transformation: Organisationskommunikation als Treiber oder
Blockierer gesellschaftlichen Umbruchs?“**

22. bis 24. Oktober 2025
an der Universität Greifswald

Dieses Book of Abstracts enthält alle angenommenen Beiträge der Jahrestagung der DGPuK-Fachgruppe PR/Organisationskommunikation 2025. Die Abstracts sind in der Reihenfolge des Tagungsprogramms aufgeführt.

Tagungswebsite: <https://ipk.uni-greifswald.de/forschung/tagungen-workshops/publikationen/prok2025/>

Organisation: Kerstin Thummes, Anna Gros, Carla Koppe und Felix Künzer

Kontakt: Institut für Politik- und Kommunikationswissenschaft
Universität Greifswald
Ernst-Lohmeyer-Platz 3
17489 Greifswald

prok25@uni-greifswald.de

Inhaltsverzeichnis

Interne Nachhaltigkeitskommunikation im Spannungsfeld der Interessen von Unternehmen, Mitarbeitenden und Gesellschaft (Donnerstag, 9:15–11:00 Uhr) <i>Vicky Wagemann, Ulrike Röttger, Lennart Rettler, Patrick Dietz, Pia Kindermann; Westfälische Wilhelms-Universität Münster</i>	1
Transformative Leitbilder: Wie partielle Organisationen emanzipatorische Strukturen etablieren und was wir davon lernen können (Donnerstag, 9:15–11:00 Uhr) <i>Milena Hödt; Universität Greifswald</i>	7
Conversational spaces enabling conversational contestation. Challenges from a communication professional’s perspective (Donnerstag, 9:15–11:00 Uhr) <i>Julia Stranzl, Franzisca Weder; Wirtschaftsuniversität Wien</i>	11
Organisationen als Vorbilder transformativer Konfliktkommunikationspraktiken?! Potenziale eines postmodernen Paradigmenwechsels zur Erforschung des internen Konfliktmanagements (Donnerstag, 9:15–11:00 Uhr) <i>Carla Koppe, Henriette Mehlan; Universität Greifswald</i>	15
Inner Development for Outer Change? Optionen der internen Organisationsgestaltung (Donnerstag, 11:30–12:45 Uhr) <i>Lars Rademacher; Hochschule Darmstadt</i>	19
Schöne neue Arbeitswelt? Wie die Erwartung ständiger Erreichbarkeit das Wohlbefinden von Mitarbeitenden gefährdet (Donnerstag, 11:30–12:45 Uhr) <i>Malou Detzel, Thomas Koch, Benno Viererbl, Alicia Gilbert; Johannes Gutenberg-Universität Mainz</i>	22
Mehr als nur Small Talk – Eine Tagebuchstudie zu den Charakteristika informeller Gespräche am Arbeitsplatz (Donnerstag, 11:30–12:45 Uhr) <i>Nora Denner, Thomas Koch; Johannes Gutenberg-Universität Mainz</i>	35
Was macht organisationale Nachhaltigkeitskommunikation performativ? Zum Potenzial trans- und konterformativer Sprechakte (Donnerstag, 14:00–15:15 Uhr) <i>Peter Winkler, Franzisca Weder; Paris Lodron Universität Salzburg und Wirtschaftsuniversität Wien</i>	44
Making Meaning, Making Change – Strategische Kommunikation als Ermöglichungspraxis in Multi-Stakeholder-Settings (Donnerstag, 14:00–15:15 Uhr) <i>Teresa Otsa; Hochschule Darmstadt/Munster Technological University</i>	48
„Wer es sagt, ist es selber!“ Irrationalität, Blockade und Transformation in der Organisationskommunikation (Donnerstag, 14:00–15:15 Uhr) <i>Nils Förster; Paris Lodron Universität Salzburg</i>	52
Lob des Schweigens. Potenziale strategischer Nichtkommunikation in Transformationsprozessen (Donnerstag, 15:45–17:00 Uhr) <i>Olaf Hoffjann; Otto-Friedrich-Universität Bamberg</i>	55

Unternehmerische Diversitätskommunikation als Folge gesellschaftlichen Wandels: Ein schmaler Grat zwischen Imagegewinn und Backfire-Effekten (Donnerstag, 15:45–17:00 Uhr) <i>Thomas Koch, Sandra Mechler, Nora Denner; Johannes Gutenberg-Universität Mainz</i>	59
Greenwashing-Vorwürfe und Krisenreaktionen als Signalkonflikte in der strategischen Kommunikation von Finanzinstitutionen (Donnerstag, 15:45–17:00 Uhr) <i>Vesile Cinceoglu, Michael Johann, Jesse Tuominen, Nadine Strauß; Universität Zürich, Universität Augsburg und University of Jyväskylä</i>	69
„Wegweiser für den digitalen Aufbruch“ – eine kritisch-rhetorische Analyse der Kommunikation der Digitalstrategie der Bundesregierung (Freitag, 9:00–10:45 Uhr) <i>Juliana Raupp; Freie Universität Berlin</i>	73
Haltungskommunikation von Unternehmen und ihre Gestaltung – eine systematische Literaturanalyse (Freitag, 9:00–10:45 Uhr) <i>Julia Lührmann, Helena Stehle, Ulrike Röttger; Westfälische Wilhelms-Universität Münster</i>	78
Jenseits der Energiewende: Energiekommunikation als strategischer Schlüssel zur nachhaltigen Transformation (Freitag, 9:00–10:45 Uhr) <i>Florentina Höhs; Wirtschaftsuniversität Wien</i>	82
Stakeholder-Erwartungen an strategische Energiekommunikation – eine Q-Sort-Erhebung (Freitag, 9:00–10:45 Uhr) <i>Helena Stehle, Julia Lührmann, Bernadette Uth; Westfälische Wilhelms-Universität Münster und Universität Wien</i>	85
Die strategische Ausrichtung der Kommunikation von privaten Hochschulen: Ein Vergleich zwischen Selbstbeschreibung und der tatsächlichen hochschuleigenen Kommunikation (Freitag, 11:15–12:30 Uhr) <i>Vicky Wagemann, Till Steiniger, Ulrike Röttger, Julia Metag; Westfälische Wilhelms-Universität Münster</i>	88
Transformativer Impact oder instrumentelle Reputationspflege? Eine deutschlandweite Befragung zur strukturellen Verteilung kommunikativer Funktionen, Rollen und Ziele an Forschungsuniversitäten (Freitag, 11:15–12:30 Uhr) <i>Lennart Banse; Technische Universität Braunschweig</i>	91
Wird der Beitrag der Wissenschaftskommunikation zu gesellschaftlichen Transformationen systematisch evaluiert? Eine bundesweite Befragung von Kommunikationspraktiker*innen (Freitag, 11:15–12:30 Uhr) <i>Marleen Adolphi, Elizabeth Zuniga, Lennart Banse; Technische Universität Braunschweig</i>	106

Interne Nachhaltigkeitskommunikation im Spannungsfeld der Interessen von Unternehmen, Mitarbeitenden und Gesellschaft (Donnerstag, 9:15–11:00 Uhr)

Vicky Wagemann, Ulrike Röttger, Lennart Rettler, Patrick Dietz, Pia Kindermann; Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Einleitung

Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahren zum zentralen Thema gesamtgesellschaftlicher Transformationsdiskurse entwickelt und ist fest in der PROK-Forschung verankert (z. B. Weder, 2025). Insbesondere Unternehmen sind großem Druck ausgesetzt, die politischen Vorgaben und gesellschaftlichen Erwartungen der Nachhaltigkeitstransformation zu erfüllen (Jansson et al., 2017). Auch wenn sich das Management für eine organisationale Nachhaltigkeitstransformation engagiert, bedarf es zusätzlich der Unterstützung der Mitarbeitenden zur Bewältigung organisationaler Transformationsvorhaben (Barendsen et al., 2021). Diese Unterstützung kann von der internen (strategischen) Nachhaltigkeitskommunikation (INK) gefördert werden (Strottnner & Huck-Sandhu, 2021). Über die Begleitung organisationaler Transformationsprozesse hinaus wird der INK außerdem das Potenzial zugeschrieben, Mitarbeitende zu nachhaltigem Alltagsverhalten bewegen zu können (Autoren, 2024).

Unserem Verständnis zufolge wird INK von einer Organisationseinheit oder von Einzelpersonen geplant und durchgeführt. Sie richtet sich an interne Stakeholder und befasst sich inhaltlich mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten von Nachhaltigkeit (Barendsen et al., 2021; Strottnner & Huck-Sandhu, 2021). Innerorganisational ist sie an der Schnittstelle von Kommunikations- und Nachhaltigkeitsabteilungen zu verorten (Gulich et al., 2024).

Zielsetzung und Forschungsfragen

Dieser Beitrag setzt sich zum Ziel, die bisher in der PROK-Forschung eher gering betrachtete INK vertieft zu beleuchten, indem ihre grundlegenden Konditionen (FF1) sowie eine mögliche Ausgestaltung (FF2) diskutiert werden. Dabei soll das Potential der INK in der Unterstützung organisationaler und ferner gesamtgesellschaftlicher Nachhaltigkeitstransformationen reflektiert werden.

Die INK von Unternehmen bewegt sich zwischen zwei grundlegenden Spannungsfeldern: Als Ausprägung der Nachhaltigkeitskommunikation ist sie mit dem basalen Spannungsfeld von externen Interessen und Unternehmensinteressen konfrontiert (Spaiser et al., 2017) und als Ausprägung der internen Kommunikation mit dem Spannungsfeld zwischen den Interessen des Unternehmens und den Mitarbeitenden (Stehle, 2016). Dieser Beitrag fragt deswegen:

FF1: Inwiefern nehmen Verantwortliche für INK Spannungsfelder zwischen Unternehmens-, Mitarbeiter- und externen Interessen sowie daraus resultierende Konflikte wahr?

Mit Blick auf das Spannungsfeld organisations- und mitarbeiter:innenbezogener Interessen ist in der PROK-Forschung seit einiger Zeit eine zunehmende Infragestellung der Dominanz organisationsbezogener Ziele und einer damit einhergehenden höheren Aufmerksamkeit für mitarbeiter:innenbezogene Ziele zu beobachten (Stehle, 2016). Um genauer zu erfassen, wie Mitarbeiter:innenorientierung in der INK ausgestaltet sein kann, greifen wir auf Überlegungen des Capability-Approaches (CA) (Sen, 1985) zurück, der sich mit der Frage beschäftigt, wie individuelles Wohlergehen und soziale Wohlfahrt bestmöglich gefördert werden können. Dem CA folgend sollte die INK in ihrer Kommunikation individuelle Ressourcen und Fähigkeiten sowie soziale Rahmenbedingungen von Mitarbeitenden gezielt berücksichtigen (Autoren, 2022), damit Mitarbeitende angemessen in den Transformationsprozess integriert werden. Daher widmet sich die zweite Fragestellung der Befähigung:

FF2: Inwiefern befähigt die INK Mitarbeitende, sich an nachhaltigen Transformationsprozessen zu beteiligen?

Methode

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden leitfadengestützte Interviews mit INK-Verantwortlichen aus deutschen Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden geführt, die sich für Nachhaltigkeit einsetzen (basierend auf der Teilnahme an der Science Based Targets Initiative, 2025). Von 423 identifizierten Unternehmen wurden 75 zufällig ausgewählt und kontaktiert. Es wurden insgesamt 20 Interviews durchgeführt (siehe Anhang 1). Die 23- bis 55-minütigen Interviews wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (Kuckartz & Rädiker, 2022).

Ergebnisse und Beitrag

Da die Durchführung der Interviews bisher noch nicht beendet wurde, lässt sich nur ein erster Ergebnisüberblick geben:

FF1: Nachhaltigkeit wird besonders von Organisationsinteressen (z. B. Management-Commitment) und gesellschaftlichen Interessen (z. B. gesetzliche Regularien) vorangetrieben, stößt jedoch nur teilweise auf Resonanz bei Mitarbeitenden: Aus Sicht einiger der Befragten erhalten nachhaltigkeitsbezogene organisationale Veränderungen häufig Gegenwind; Informations- und Weiterbildungsangebote werden als belehrend wahrgenommen und allein der Begriff *Nachhaltigkeit* führt zu Ablehnung.

FF2: Befähigung im Sinne des CA lässt sich partiell beobachten: Die INK fördert Mitarbeitendenbeteiligung durch Workshops oder erhebt Einstellungen zu Nachhaltigkeitsthemen über Befragungen. Die heterogenen Voraussetzungen der Mitarbeitenden (z. B. Alter, Bildung) führen aus Sicht der Befragten zu Problemen in der Ausgestaltung der INK. Informationen werden

häufig mit dem Gießkannenprinzip über interne Kanäle gleichermaßen an alle Mitarbeitenden kommuniziert, ohne heterogene Voraussetzungen und Fähigkeiten zu berücksichtigen.

Gerade die wahrgenommene Unausweichlichkeit der Nachhaltigkeitstransformation kann als Bedrohung der Wahlfreiheit – zentral im CA – empfunden werden und bei Mitarbeitenden Ablehnung hervorrufen. Fraglich ist, inwiefern die INK diese Unausweichlichkeit kommunikativ mitverursacht bzw. inwiefern es ihr gelingen kann, weniger Gefühle von Bevormundung bei Mitarbeitenden auszulösen, sondern eigenmotivierte Entscheidungen für ein nachhaltiges Leben bei ihnen stimulieren kann und somit nachhaltige Transformation eher vorantreibt als blockiert.

Literaturverzeichnis

Autoren (2022)

Autoren (2024)

Barensen, W., Muß, A. C., & Silviu, G. (2021). Exploring team members' perceptions of internal sustainability communication in sustainable project management. *Project Leadership and Society*, 2, Artikel 100015. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100015>

Gulich, S., Heinemann, T., Starke, E., Wehr, F., & Weiß, L. (2024). Internal sustainability communication and the influence on corporate culture: A qualitative survey of sustainable companies in Germany. In A. Godulla, M. Ehrlinspiel, S. Gulich, V. Leißner, A. Müller, A. Rüth, & M. Sauer (Hrsg.), *Sound or silence? Current developments in organizational communication* (S. 75–106). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-91277-3>

Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69–83. <https://doi.org/10.1002/bse.1901>

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.

Science Based Targets Initiative. (2025). Target Dashboard [Excel]. <https://sciencebasedtargets.org/target-dashboard#dashboard>

Sen, A. (1985). *Commodities and capabilities*. Elsevier Science Publishers B.V.

Spaiser, V., Ranganathan, S., Swain, R. B., & Sumpter, D. J. T. (2017). The sustainable development oxymoron: Quantifying and modelling the incompatibility of sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 24(6), 457–470. <https://doi.org/10.1080/13504509.2016.1235624>

Stehle, H. (2016). Von Anweisung bis Orientierung – die wandelbare Rolle interner Kommunikation aus Sicht der funktionalen PR-Forschung und ein Systematisierungsvorschlag. In S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *Interne Kommunikation im Wandel* (S. 53–70). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11022-2_4

Strottner, L., & Huck-Sandhu, S. (2021). Mit Herz und Verstand: Rolle der internen Kommunikation für die Etablierung neuer Nachhaltigkeitsstrategien. *NachhaltigkeitsManagementForum*, 29, 197–216. <https://doi.org/10.1007/s00550-021-00523-7>

Weder, F. (Hrsg.) (2025). *Strategic sustainability communication. Principles, perspectives, and potential*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-89486-2>

Anhang

Anhang 1: Übersicht über die Proband:innen

Proband:in	Art des Unternehmens	Abteilung	Position
P1	Verarbeitendes Gewerbe	Unternehmenskommunikation und Branding	Leitend
P2	Verkehr, Transport und Logistik	Unternehmenskommunikation	Operativ
P3	Handel	Marketing	Leitend
P4	Verarbeitendes Gewerbe	Nachhaltigkeit	Leitend
P5	Wirtschaftliche Dienstleistung	Unternehmenskommunikation und Marketing	Leitend
P6	Verarbeitendes Gewerbe	Interne Kommunikation	Operativ
P7	Verarbeitendes Gewerbe	Unternehmenskommunikation	Leitend
P8	Verarbeitendes Gewerbe	Strategie und Nachhaltigkeit	Leitend
P9	Wirtschaftliche Dienstleistungen	Unternehmenskommunikation	Leitend
P10	Verarbeitendes Gewerbe	Unternehmenskommunikation	Leitend
P11.1	Verarbeitendes Gewerbe	Unternehmenskommunikation	Leitend
P11.2	Verarbeitendes Gewerbe	Strategie	Leitend
P12	Handel	Unternehmenskommunikation	Leitend
P13.1	Verarbeitendes Gewerbe	Nachhaltigkeitsabteilung	Leitend
P13.2	Verarbeitendes Gewerbe	Nachhaltigkeitsabteilung	Operativ
P14	Wirtschaftliche Dienstleistungen	Nachhaltigkeitsabteilung	Leitend

P15	Handel	Marketing	Leitend
P16.1	Handel	Nachhaltigkeitsabteilung	Leitend
P16.2	Handel	Unternehmenskommunikation	Leitend
P17	Verarbeitendes Gewerbe	Nachhaltigkeitsabteilung	Leitend
P18.1	Verarbeitendes Gewerbe	Corporate Social Responsibility	Leitend
P18.2	Verarbeitendes Gewerbe	Marketing	Operativ
P19.1	Verarbeitendes Gewerbe	Unternehmenskommunikation	Leitend
P19.2	Verarbeitendes Gewerbe	Nachhaltigkeitsabteilung	Operativ
P20.1	Verarbeitendes Gewerbe	Unternehmenskommunikation	Leitend
P20.2	Verarbeitendes Gewerbe	Unternehmenskommunikation	Operativ

Transformative Leitbilder: Wie partielle Organisationen emanzipatorische Strukturen etablieren und was wir davon lernen können (Donnerstag, 9:15–11:00 Uhr)

Milena Hödt; Universität Greifswald

Leitbilder, Missionen, Visionen oder Selbstverständnisse sind zwar wenig trennscharfe Konzepte, haben aber nichtsdestotrotz einen genauso festen Platz in der wissenschaftlichen Literatur zu Organisationsmanagement wie in der organisationalen Strategieplanung (Sufi & Lyons, 2003). In erster Linie werden sie als Weg der Kommunikation mit internen und externen Stakeholder*innen betrachtet (Bartkus & Glassman, 2008; Penco et al., 2019; Sufi & Lyons, 2003). Extern liegt der Fokus vornehmlich auf dem strategischen Nutzen von Leitbildern als Teil der Markenkommunikation: „[...] one of their principal aim is to communicate firm’s identity to stakeholders [...]“ (Penco et al., 2019, S. 96). Intern hingegen liegt er viel eher auf der Kommunikation von Verhaltenserwartungen aus der sich die Kontrolle über das (Entscheidungs-)Verhalten der eigenen Mitglieder ergeben soll und kann (Bartkus & Glassman, 2008). Im theoretischen Kontext der CCO-Schule (u.a. McPhee & Zaig, 2009) können Leitbilder folglich sowohl selbst Kommunikation sein als auch die sonstige Organisationskommunikation – bspw. jene in Form von Entscheidungen – beeinflussen und so direkten Einfluss auf die fortlaufende Konstitution organisationaler Strukturen nehmen. Da Organisationen einerseits als Orte für gesellschaftliche Aushandlungsprozesse und andererseits als eine essenzielle Gesellschaftsstruktur gefasst werden können und dadurch über die Mesoebene hinauswirken, bergen sie folgelogisch das Potenzial durch die Kommunikation von transformativen Verhaltenserwartungen an die eigenen Mitglieder einen Beitrag zu einer normativ begründbaren großen Transformation zu leisten.

In einer aktuellen Studie machen Eli L. Sopow und Maria Sushkova auf Grundlage quantitativer Beschäftigtenumfragen in Kanada Leitbilder sogar als den entscheidenden Faktor für organisationale Transformation aus: „The research definitively highlights that communication of mission, vision, and goals is not merely a facilitating factor but rather – the primary driver of successful change management“ (2025, S. 18). Um der Frage nachzugehen, wie sich Organisationen durch ihre interne Kommunikation selbst mit dem Ziel der Nachhaltigkeit transformieren können und wie sie als Impulsgeberinnen über sich selbst hinauswirken können, scheint die Auseinandersetzung mit Leitbildern daher lohnend.

Dabei ist der Einsatz von Leitbildern als Kommunikation eines zukunftsgerichteten Wertekompasses und Teil einer Transformationsstrategie in hoch formalisierten Organisationen eine verbreitete und wissenschaftlich ausführlich besprochene Praxis (u.a. Carreño, 2024; Fairhurst et al., 1997; Sopow & Sushkova, 2025; Yazhou & Jian, 2011); im Kontext weniger formaler bis partieller (Ahrne & Brunsson, 2011) Organisationen – vor allem aus der Zivilgesellschaft – ist diese bisher jedoch wenig elaboriert.

In diesem Vortrag sollen daher Bezüge zwischen dem transformativen Wert und Potenzial, welchen/s Leitbilder einerseits für partiell organisierte Strukturen und andererseits für höchst formale Strukturen haben, hergestellt werden. Werden Organisationen im Allgemeinen als kollektive Strukturen und Orte gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse begriffen, muss insbesondere partiellen Organisationen mit Blick auf ihre dadurch vorhandene Flexibilität der Charakter einer Spielwiese zugeschrieben werden. Auf dieser Spielwiese können in Bezug auf Leitbilder verschiedenste Formen der Ausformulierung und Kommunikation, aber auch Inhalte getestet werden. Gerade mit Fokus auf partielle Organisationen aus der Zivilgesellschaft lassen sich theoretische und empirische Erkenntnisse über emanzipatorische Leitbilder und deren Effekt auf die Organisationsstrukturen gewinnen. Diese können wiederum praktischen Nutzen im Sinne einer sozialökologischen Transformation entfalten, da sie vor allem der sozialen Nachhaltigkeit dienen, die den Abbau sozialer Spannungen zum Ziel hat (Ketschau, 2019).

Darauf soll der skizzierte Vortrag mit der normativ begründbaren Absicht der Transformationsforschung (Krüger & Meyen, 2018; WBGU, 2011; Wittmayer & Hölscher, 2017) abstellen, denn gerade in dem skizzierten Pool partieller, zivilgesellschaftlicher Organisationen häufen sich jene, die mit unterschiedlichen Schwerpunkten die sozial-ökologische Transformation ohnehin zum Ziel haben. Zu diesem Zweck wird auf erste Erkenntnisse aus den Daten, die im Rahmen eines Dissertationsprojektes zu transformativen Kommunikationsfaktoren zivilgesellschaftlicher Organisationen mithilfe von qualitativen, leitfadengestützten Interviews im ersten Quartal 2025 gewonnen wurden, zurückgegriffen. Mithilfe der hier erörterten Perspektiven soll ein Beitrag zur Erweiterung des Fokus auf interne Organisationskommunikation geleistet werden, der gerade in Bezug auf organisationalen und gesellschaftlichen Wandel weitreichende Erkenntnisse verspricht.

Literaturverzeichnis

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104. <https://doi.org/10.1177/1350508410376256>
- Bartkus, B. R., & Glassman, M. (2008). Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 207–216. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9612-0>
- Carreño, A. M. (2024). Purpose-Driven Transformation: Aligning Organizational Culture with Values and Mission. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14187315>
- Fairhurst, G. T., Jordan, J. M., & Neuwirth, K. (1997). Why are we here? Managing the meaning of an organizational mission statement. *Journal of Applied Communication Research*, 25(4), 243–263. <https://doi.org/10.1080/00909889709365480>
- Ketschau, T. J. (2019). Dialektik sozialer Nachhaltigkeit als Frage der Gerechtigkeit. *Soziologie und Nachhaltigkeit*, 27-43 Seiten. <https://doi.org/10.17879/SUN-2019-2448>
- Krüger, U., & Meyen, M. (2018). Auf dem Weg in die Postwachstumsgesellschaft. Plädoyer für eine transformative Kommunikationswissenschaft: Ein Beitrag zur Selbstverständnisdebatte im „Forum“ (Publizistik, Heft 3, 2015; Heft 3 und 4, 2016; Heft 3 und 4, 2017; Heft 1, 2018). *Publizistik*, 63(3), 341–357. <https://doi.org/10.1007/s11616-018-0424-2>
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2009). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Hrsg.), *Building Theories of Organization* (0 Aufl., S. 21–47). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203891025>
- Penco, L., Profumo, G., & Tutore, I. (2019). Mission Statements and the Sustainability Communication. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2, 95. <https://doi.org/10.4468/2019.2.09penco.profumo.tutore>
- Sopow, E. L., & Sushkova, M. (2025). New Research shows that Communication of Mission, Vision, and Goals is the Strongest Predictor of Successful Organization Change Management.
- Sufi, T., & Lyons, H. (2003). Mission statements exposed. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 255–262. <https://doi.org/10.1108/09596110310482173>
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (Hrsg.). (2011). *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation; Zusammenfassung für Entscheidungsträger*. Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU).
- Wittmayer, J., & Hölscher, K. (2017). Transformationsforschung Definitionen, Ansätze, Methoden. Umweltbundesamt. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-11-08_texte_103-2017_transformationsforschung.pdf

Yazhou, W., & Jian, L. (2011). Empirical Research on Influence of Mission Statements on the Performance of Nonprofit Organization. *Procedia Environmental Sciences*, 11, 328–333. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2011.12.052>

Conversational spaces enabling conversational contestation. Challenges from a communication professional's perspective (Donnerstag, 9:15–11:00 Uhr)

Julia Stranzl, Franzisca Weder; Wirtschaftsuniversität Wien

The world is facing a 'permacrisis' (Zatti, 2024) and organizations of all kinds, shape and scope communicatively link their activities to the big narratives of 'sustainable development' and 'socio ecological transformation'. They talk (about) their sustainability-related activities, mainly focused on external stakeholders (Golob et al., 2023); often ignored is an internal, participatory perspective on value creation (Andersson, 2025) – in strategic communication practice but also in academia, more specifically in the emerging area of (strategic) sustainability communication. Only sporadic attempts were made to theorize processes of 'cultivating' sustainability from within organizations (Weder, 2024) and to learn about sustainable and, thus, transformative strategic communication (Rademacher et al., 2025).

In our previously presented concept of conversational spaces enabling conversational contestation (Weder & Stranzl, 2024), we started to think about the conditions of transformative internal communication that enables members of an organization to participate in socio-ecological transformation – and that allows the organization to transform – and ended with a model of spaces where different internal communicators can explicate, debate and negotiate their expectations and their interpretations of sustainability and related value frameworks and behaviors (ibid.).

Based on this conceptual work, the planned presentation elaborates further on the role of communication professionals in cultivating sustainability in and through those spaces. Described as 'responsible for internal relationship building' in internal communication literature (Andersson, 2020; Falkheimer et al., 2017; Heide & Simonsson, 2011; Men, 2021; Simonsson & Heide, 2021), communication professionals can – and should – strategically foster and accompany internal transformation (Kitchen & Daly, 2002), also in terms of sustainability (Kataria et al., 2013). With the study at hand, we offer a deep dive into the ways they create and develop "conversational spaces" and facilitate dialogue about and negotiations for sustainability within organizations – and the challenges that they identify.

Based on ten qualitative interviews with communication professionals in three different geopolitical and cultural settings (DACH region, Serbia/Croatia, Australia), we present concrete examples for conversational spaces (fucked up nights, rooms without a purpose, so called 'third places') and reflect on the communicative challenges that communication professionals (internal communicators / sustainability communicators) face facilitating these spaces. Therefore, in the (semi-structured) narrative interviews (Bryman, 2016; Küsters, 2022) we did not only ask for the role of the communication professionals in opening up conversational spaces, the dialogical, cocreational and participatory character of the conversations (Simonsson

& Heide, 2021; Thummes, 2024), and thus the transformative role of communication when it comes to individual empowerment (Gehrau et al., 2014), but also for the enablers and barriers in fostering these negotiations.

The recorded and transcribed interviews were treated as text corpus and analyzed with a two-step inductive categorization following Mayring (Mayring & Fenzl, 2019), supported by the online tool QCAmap (Fenzl & Mayring, 2017), which also allows a quantification of codes / categories within the documents.

The preliminary findings show that the biggest challenges are backlashes, especially when it comes to social sustainability issues, and crusted top-down communication structures hindering participation from all hierarchical levels. Therefore, communication professionals often face internal stakeholders' disconnection, disengagement and, in single cases, negative external communication behavior.

The paper fills the gap in communication-focused research in a socio-ecological transformation (Kannengießner, 2021; Weder, 2024) and contributes to the emerging interest in internal sustainability communication and particularly organizational communication for sustainability by enriching the concept of conversational spaces (Weder & Stranzl, 2024) from the perspective of those who are responsible for internal relationship building.

References

- Andersson, R. (2020). Being a 'strategist': Communication practitioners, strategic work, and power effects of the strategy discourse. *Public Relations Inquiry*, 9(3), 257-276.
- Andersson, R. (2025). Strategic communication and value creation: A process theoretical understanding of value formation in strategic communication management. *Public Relations Review*, 51(2), 102559.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Gehrau, V., Lührmann, J., Stehle, H., & Röttger, U. (2024). The impact of internal communication on individual empowerment: Findings of a representative employee survey in Germany. *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), 208-227.
- Golob, U., Podnar, K., & Zabkar, V. (2023). Sustainability communication. *International Journal of Advertising*, 42(1), 42-51.
- 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?: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), 91-101.
- Fenzl, T., & Mayring, P. (2017). QCAMap: eine interaktive Webapplikation für qualitative Inhaltsanalyse.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International journal of strategic communication*, 5(4), 201-220.
- Kannengießer, S. (2021). Sozial-ökologische Transformationsforschung: Desiderata der Kommunikations- und Medienwissenschaft. In *Transformation der Medien Medien der Transformation. Verhandlungen des Netzwerks Kritische Kommunikationswissenschaft*, edited by Borchers, Nils S, 245-258.
- Kataria, A., Kataria, A., & Garg, R. (2013). Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International journal of business insights & transformation*, 6(2).
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.
- Küsters, I. (2022). Narratives interview. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 893-900). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). *Qualitative Inhaltsanalyse* (pp. 633-648). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Newig, J., Schulz, D., Fischer, D., Hetze, K., Laws, N., Lüdecke, G., & Rieckmann, M. (2013). Communication regarding sustainability: Conceptual perspectives and exploration of societal subsystems. *Sustainability*, 5(7), 2976-2990.
- Rademacher, L., Pleil, T., & Helferich, P. S. (2025, January). Die Verantwortung der Strategischen Kommunikation in der sozial-ökologischen Transformation: Ein normatives

- Modell. In *Nachhaltigkeit in der Medienkommunikation* (pp. 35-54). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Simonsson, C., & Heide, M. (2021). Developing a communicative logic—the key to communication professionalism. *International Journal of Strategic Communication*, 15(3), 253-273.
- Thummes, K. (2024). Dialog und Verständigung. In *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen des beruflichen Handelns* (pp. 477-496). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Weder, F. (2023). Cultivation of sustainability in a discourse of change: Perspectives on communication for sustainability as new “norm” and principle of action in socio-ecological transformation processes. *Journal of Language and Politics*, 22(5), 577-600.
- Weder, F. (2024). Sustainability as guiding principle of communicative action the transformative and transformational potential of corporate sustainability communication as niche construction, a case from the energy sector. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Weder, F., & Stranzl, J. *Conversational Spaces Enabling Conversational Contestation: Making Sustainability Communication in Organizations Political (Again)*. Available at SSRN 5027930. – under second review for PR Review.
- Verhoeven, P., Zeffass, A., & Tench, R. (2011). Strategic orientation of communication professionals in Europe. *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 95-117.
- Zatti, A. (2024). Permacrisis: a psycho-socio-linguistic analysis. *Discover Psychology*, 4(1), 44.

Organisationen als Vorbilder transformativer Konfliktkommunikationspraktiken?! Potenziale eines postmodernen Paradigmenwechsels zur Erforschung des internen Konfliktmanagements (Donnerstag, 9:15–11:00 Uhr)

Carla Koppe, Henriette Mehlan; Universität Greifswald

Transformation ist Konflikt(kommunikation). Konflikte sind notwendige Faktoren gesellschaftlicher Veränderung (Dahrendorf 1972). Sie sind der Modus und zugleich das Ergebnis von Transformationsprozessen, die zu neuen kontingenten Ordnungen und Ausschlüssen geführt haben. Konflikt ist folglich ein Schlüssel der Analyse von Transformationen. Gleichzeitig ist er eine Kategorie der Makro-, Meso- und Mikro-Ebene. Konfliktsoziologie beschäftigt sich einerseits mit großen gesellschaftlichen Konfliktlinien (Lipset/Rokkan 1967), zugleich aber auch mit konfliktären Beziehungen von Individuen (Bonacker 2005) und auf der Meso-Ebene sind es Organisationen, die beständig mit der Umwandlung von Konflikt – unterschiedlichen Interessen und Wahrnehmungen – in Kooperation beschäftigt sind (March/Simon 1993). Alle drei Ebenen beeinflussen sich wechselseitig – und das nicht nur thematisch: Auch gesellschaftliche Konfliktstrukturen und -haltungen finden sich auf Meso- und Mikro-Ebene wieder.

In der internen Kommunikation von Organisationen spiegeln sich – so unsere Annahme – also einerseits Konfliktthemen (Klimaneutralität, Gleichstellung etc.) großer gesellschaftlicher Transformation (Reißig 2009), andererseits jedoch auch makro-etablierte Konfliktkommunikationspraktiken. Und ebenso werden in Organisationen nicht nur transformative Praktiken (und ihre Gegenbewegungen) im Sinne von sozial-ökologischen Nachhaltigkeitspraktiken erprobt und in die Gesellschaft zurückgespielt, sondern auch transformative Konfliktkommunikationspraktiken.

Was ist damit gemeint? Konfliktkommunikation ist jene Kommunikation, die die Bearbeitung von Dissens, das Prozessieren aufeinanderfolgender Widersprüche impliziert (Neuberger 2014). Transformativ wäre jene Kommunikation, orientierte sie sich am Sinn der Gesellschaftstransformation (Reißig 2009). Es handelt sich also um eine normative Auszeichnung gewisser Praktiken, mithin um einen emphatischen Begriff. Transformative Kommunikationspraktiken sind Praktiken, die vor dem Hintergrund bestimmter (organisations)kommunikationstheoretischer Prämissen als geeignet erwartet werden, eine für Organisation (und Gesellschaft) als gut gedachte Transformation zu ermöglichen.

Genau hier setzt der Beitrag an. Wir nehmen an, dass Organisationen aufgrund ihres Mechanismus der Entscheidungskommunikation jene Gebilde sind, die kommunikative Mechanismen der Sozialintegration und des Umgangs mit Antagonismen nicht nur erproben, sondern im Besonderen professionalisieren. Damit lässt sich vermuten, dass sie auch schneller (als andere soziale Gebilde) mit Anpassung auf gestiegene gesellschaftliche Dissenzrisiken (Bonacker

2005), veränderte Konfliktstrukturen, reagieren mussten und reagiert haben. Sie sollten demnach Expertinnen transformativer Konfliktkommunikationspraktiken sein.

Gesamtgesellschaftlich hingegen lässt sich attestieren: „Die Art und Weise, wie wir mit Konflikten umgehen, hat mit unserer zivilisatorischen und technischen Entwicklung nicht Schritt gehalten. Wir befinden uns insoweit nach wie vor in der Steinzeit“ (Mähler 2007: 95). Auch fehlen uns „Orte und Zeit (...), um in ihnen die jeweiligen Widersprüche zu prozessieren“ (Heintel 2007: 18).

Organisationen haben und sind solche Orte, sie müssen extern wie intern ständig Widersprüche prozessieren und haben unterschiedliche Modelle dafür erprobt. Für die externe Kommunikation ist dies bereits theoretisch vielfältiger diskutiert. Für die interne lässt sich gegenwärtig ein Trend identifizieren, der möglicherweise der Logik der theoretischen Auseinandersetzung mit der externen Kommunikation folgt: ein Wandel hin zum Enabling von Dialogfähigkeit (Einwiller et al. 2021; Huck-Sandhu 2016) ausgerichtet an den normativen Werten Dialog und Polyphonie (Winkler/Rußmann 2021). Für die externe sind diese Konzepte bereits problematisiert (Winkler/Thummes 2021; Thummes/Winkler 2022; Raaz 2022), die interne Organisationskommunikation sollte an diese Problematisierungen und dadurch ermöglichte Weiterentwicklungen in Anschluss an postmoderne Dialogkonzepte (Mouffe 2016) anknüpfen.

Ziel des Beitrags ist es, genau dies zu tun und zugleich ein Forschungsfeld einzubeziehen, das bisher wenig berücksichtigt, jedoch genau für jene Überlegungen im Hinblick auf die interne Konfliktkommunikation von Organisationen prädestiniert scheint: das (praktisch orientierte) Feld des Konfliktmanagements. Es gilt diese Felder als Organisationskommunikationsperspektive auf Konfliktmanagement und den Umgang mit Widersprüchen zusammenzubringen und das Potential transformativer Konfliktkommunikationspraktiken in Organisationen für die Gesellschafts-Transformation zu beleuchten. Wie bearbeiten Organisationen interne Widersprüche, welche normativen Modelle und organisationskommunikationstheoretischen Annahmen sind geeignet, die etablierten Praktiken des Konfliktmanagements zu fassen? Und: Inwiefern ermächtigen Organisationen damit individuell wie gesamtgesellschaftlich zu Kommunikation, die transformativ ist?

Literaturverzeichnis

- Bonacker, Thorsten (2005): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien - Einleitung und Überblick. In: Thorsten Bonacker (Hg.): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 9-32.
- Dahrendorf, Ralf (1972): Konflikt und Freiheit. Auf dem Weg zur Dienstklassengesellschaft. München: R. Piper & Co.
- Einwiller, Sabine; Sackmann, Sonja A.; Zerfaß, Ansgar (2021): Mitarbeiterkommunikation. Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In: Sabine Einwiller, Sonja Sackmann und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3-26.
- Heintel, Peter (2007): Widerspruchsfelder, Systemlogiken und Gruppendialektiken als Ursprung notwendiger Konflikte. In: Gerhard Falk, Peter Heintel und Ewald E. Krainz (Hg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 15-34.
- Huck-Sandhu, Simone (2016): Interne Kommunikation im Wandel: Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In: Simone Huck-Sandhu (Hg.): Interne Kommunikation im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–19.
- Lipset, Seymour M.; Rokkan, Stein (1967): Cleavage Structures, Party Systems, and Voter Alignments: An Introduction. In: Seymour M. Lipset und Stein Rokkan (Hg.): Party Systems and Voter Alignments: Cross-National Perspectives. New York, NY: The Free Press, S. 1–64.
- Mähler, Hans-Georg (2007): Macht – Recht – Konsens. In: Gerhard Falk, Peter Heintel und Ewald E. Krainz (Hg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 95-104.
- March, James G.; Simon, Herbert A. (1993): Organizations revisited. In: Industrial and Corporate Change 2 (3), S. 299-316.
- Mouffe, Chantal (2016): Agonistik. Die Welt politisch Denken. Berlin: Suhrkamp.
- Neuberger, Christoph (2014): Konflikt, Konkurrenz und Kooperation. Interaktionsmodi in einer Theorie der dynamischen Netzwerköffentlichkeit. In: Medien & Kommunikationswissenschaft 62 (4), S. 567–587.
- Raaz, Oliver (2022): Gemeinwohl kraft Vielstimmigkeit. Zur differenzorientierten Revision des Polyphonieansatzes. In: Kerstin Thummes, Anna Dudenhausen und Ulrike Röttger (Hg.): Wert- und Interessenkonflikte in der strategischen Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 63-79.
- Reißig, Rolf (2009): Gesellschafts-Transformation im 21. Jahrhundert. Ein neues Konzept sozialen Wandels. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Thummes, Kerstin; Winkler, Peter (2022): Harmonie bewahren oder Konflikte austragen? In: Kerstin Thummes, Anna Dudenhausen und Ulrike Röttger (Hg.): Wert- und

Interessenkonflikte in der strategischen Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 265–282.

Winkler, Peter; Thummes, Kerstin (2021): Ein Recht auf Opazität, Agonismus und Reartikulation. In: Medien Journal 44 (3), S. 30–49.

Winkler, Peter; Rußmann, Uta (2021): Dialog und Polyphonie in Unternehmen. In: Sabine Einwiller, Sonja Sackmann und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 97-114.

Inner Development for Outer Change? Optionen der internen Organisationsgestaltung

(Donnerstag, 11:30–12:45 Uhr)

Lars Rademacher; Hochschule Darmstadt

Organisationale Transformationen unterscheiden sich grundlegend von klassischen Change-Prozessen. Während letztere sich typischerweise durch eine geplante, zielgerichtete und zeitlich begrenzte Abfolge von Veränderungen auszeichnen, die sich gut in Projektlogiken und Managementsysteme integrieren lassen, entziehen sich Transformationen dieser Steuerbarkeit. Transformationen sind tiefgreifende, systemische Veränderungen, die sich oft über einen längeren Zeitraum vollziehen und in ihrer Dynamik wesentlich stärker durch externe Einflüsse, wie technologische, ökologische oder gesellschaftliche Entwicklungen, bedingt sind. In der Literatur wird zunehmend auf diese Unterscheidung hingewiesen, etwa wenn Wimmer (2021) betont, dass Transformationen weniger planbar und dafür stärker emergent seien, was Organisationen vor fundamentale Herausforderungen stellt.

Organisationen, die sich in einem transformativen Kontext behaupten wollen, sind gezwungen, ihre interne Struktur, Kultur und Kommunikationsmuster zu überdenken. In diesen Prozessen gewinnt der Begriff der "inneren Entwicklung" zunehmend an Relevanz. Gemeint ist damit die bewusste Förderung individueller und kollektiver Fähigkeiten, die es Organisationen ermöglichen, mit Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität umzugehen. Der Ansatz der Inner Development Goals (IDGs), der ursprünglich aus der Nachhaltigkeitsdiskussion stammt, bietet hierfür einen konzeptionellen Rahmen. Die IDGs fokussieren auf Kompetenzen wie kritisches Denken, Achtsamkeit, Beziehungsfähigkeit, Offenheit und die Fähigkeit zur Selbsttransformation (Inner Development Goals, 2021). Sie zielen darauf ab, jene inneren Kapazitäten zu entwickeln, die als Voraussetzung für nachhaltige und resiliente Organisationsentwicklung gelten können.

Diese Perspektive erweitert den klassischen Blick auf Organisationsgestaltung, der sich häufig auf äußere Strukturen, Prozesse und Strategien konzentriert, um eine subjektzentrierte, relationale und reflexive Dimension. Organisationen, die Transformation ernst nehmen, sind daher aufgerufen, Räume für Reflexion, Lernen und kollektive Sinnbildung zu schaffen. Kommunikationsprozesse nehmen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle ein. Unternehmenskommunikation wird nicht länger nur als Mittel zur Steuerung und Koordination verstanden, sondern als ein zentrales Medium der Organisationsentwicklung, das Identität, Kohärenz und Lernprozesse ermöglicht (Weick, 1995).

Dies wirft die Frage auf, wie eine solche kommunikative Organisationsgestaltung konkret aussehen kann. In der Praxis zeigt sich, dass Organisationen, die Transformation erfolgreich gestalten, auf eine Kombination aus dialogischen Kommunikationsformaten, partizipativen Entscheidungsprozessen und der Förderung psychologischer Sicherheit setzen. Studien belegen,

dass Teams, in denen Vertrauen, Offenheit und eine konstruktive Fehlerkultur gefördert werden, resilienter gegenüber Wandel sind (Edmondson, 2019). Darüber hinaus zeigt die Forschung, dass die interne Kommunikation dann besonders wirksam ist, wenn sie kohärent mit den Werten und dem übergeordneten Sinn der Organisation verbunden ist. Dies verlangt eine strategische Kommunikation, die nicht nur informierend, sondern auch sinnstiftend und verbindend wirkt (Fröhlich & Schmidbauer, 2020).

Transformative Organisationsgestaltung bedeutet daher, neue Denk- und Handlungsräume zu öffnen, in denen innere Entwicklung als legitime Dimension von Organisationsveränderung anerkannt wird. Dabei stehen nicht einzelne Interventionen oder Change-Projekte im Vordergrund, sondern ein kontinuierlicher Prozess der Selbstbeobachtung, des Dialogs und der strukturellen Anpassung. Diese Prozesse müssen auf allen Ebenen der Organisation verankert sein: im Leadership, in der Teamarbeit, in den Kommunikationsstrukturen und in den organisationalen Routinen. Nur so kann eine erhöhte Wahrnehmungsfähigkeit entstehen, die es ermöglicht, externe Signale nicht nur zu registrieren, sondern in adaptive und kreative Antworten zu übersetzen.

Auch systemtheoretische Perspektiven unterstützen diese Sichtweise. Organisationen werden hier als autopoietische, also sich selbst reproduzierende Systeme verstanden, die Umweltreize nur über eigene Strukturen und Codes verarbeiten können (Luhmann, 1995). Insofern ist Transformation nur möglich, wenn sich diese internen Strukturen wandeln – was wiederum voraussetzt, dass die Organisation in der Lage ist, sich selbst zu beobachten, blinde Flecken zu erkennen und neue Perspektiven zu integrieren. Diese Fähigkeit zur doppelten Beobachtung – also die Beobachtung der eigenen Beobachtungsweisen – ist eine Schlüsselkompetenz in transformativen Kontexten und eng an kommunikative Praktiken geknüpft.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, interne Organisationsgestaltung nicht mehr primär als technokratischen Prozess zu begreifen, sondern als sozialen, kulturellen und sinnvermittelnden Prozess. Eine solche Sichtweise erkennt an, dass die tiefere Veränderung von Organisationen nur durch die Veränderung der Menschen in ihnen möglich ist – nicht im Sinne einer Individualisierung von Verantwortung, sondern im Sinne eines kollektiven Entwicklungsprozesses, der Räume für Selbstreflexion, Perspektivenvielfalt und ko-kreative Praxis eröffnet.

Der Beitrag plädiert somit für eine erweiterte Perspektive auf Transformation: weg von einer mechanistischen Logik der Veränderung hin zu einer systemisch-kommunikativen Logik der Entwicklung. Inner Development wird dabei nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als strategischer Hebel zur Bewältigung externer Komplexität. Die Rolle der Unternehmenskommunikation verändert sich entsprechend – von einer primär instrumentellen Funktion hin zu einer gestalterischen Instanz, die Sinn, Kohärenz und Beziehung innerhalb der Organisation ermöglicht. Nur wenn es gelingt, diese innere Infrastruktur der Kommunikation und Entwicklung bewusst zu gestalten, können Organisationen den äußeren Wandel nicht nur überstehen, sondern aktiv mitprägen.

Literaturverzeichnis

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Fröhlich, R., & Schmidbauer, H. (2020). *Strategische Unternehmenskommunikation: Grundlagen und Konzepte*. Springer VS.

Inner Development Goals. (2021). *The inner development goals framework*. Retrieved from <https://www.innerdevelopmentgoals.org>

Luhmann, N. (1995). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Wimmer, R. (2021). *Transformation gestalten: Systemische Impulse für eine zukunftsfähige Gesellschaft*. oekom Verlag.

Schöne neue Arbeitswelt? Wie die Erwartung ständiger Erreichbarkeit das Wohlbefinden von Mitarbeitenden gefährdet (Donnerstag, 11:30–12:45 Uhr)

Malou Detzel, Thomas Koch, Benno Viererbl, Alicia Gilbert; Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Die Verbreitung digitaler Technologien hat den Berufsalltag grundlegend verändert (Derks et al., 2015; Pangert et al., 2017). Sie führte u.a. zu einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten und einer Entgrenzung von Arbeits- und Freizeitwelt (Arlinghaus & Nachreiner, 2013; Carstensen, 2015; Villadsen, 2016), wirkte sich aber auch tiefgreifend auf die Unternehmenskommunikation aus (Jiang et al., 2017; Zerfass et al., 2022). Diese wurde beschleunigt, vernetzter sowie zeit- und ortsunabhängig (Day et al., 2010; Derks & Bakker, 2014; Roth-Ebner, 2016). So sind Erwerbstätige potentiell überall und jederzeit für berufliche Belange erreichbar – auch in ihrer Freizeit (Brauner et al., 2022; Sonnentag, 2018; Sonnentag et al., 2018).

Diese arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit von Mitarbeitenden gilt als strategischer Vorteil für Organisationen, doch birgt sie auch Risiken, weil Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben aufweichen. Sie erfolgt meist unerwartet, unterbricht private Aktivitäten und evokiert Unsicherheit, dass man in der Freizeit kontaktiert werden könnte (Brauner et al., 2022; Dettmers et al., 2016). Zwar könnten Mitarbeitende aktiv ihre Erreichbarkeit oder Reaktionen einschränken, doch etablierte sich in manchen Unternehmen geradezu eine Erreichbarkeitskultur, bei der von Mitarbeitenden erwartet wird, stets ansprechbar zu sein (Villadsen, 2016; Weber & Adăscăliței, 2023). Diese Erwartungshaltung kann explizit geäußert, aber auch implizit als Norm der Organisationskultur geteilt werden (Dettmers, 2017; Hassler et al., 2016; Thörel et al., 2022).

Die so hervorgerufenen Grenzaufweichungen können das Wohlbefinden der Mitarbeitenden negativ beeinträchtigen (Ninaus et al., 2021). Das Wohlbefinden ist ein positives Erleben des eigenen physischen und psychischen Zustands (Sonnentag, 2018). Doch welche Rolle spielt dabei die kommunizierte Erwartungshaltung, kommunikativ jederzeit erreichbar zu sein? Wirkt sie sich negativ auf das Wohlbefinden aus? Wir differenzieren dabei Effekte auf drei Sub-Konstrukte: Erstens vermuten wir, dass entsprechende Erwartungshaltungen das Stressniveau der Betroffenen erhöhen, weil sie für den damit einhergehenden Bereitschaftsmodus permanent Ressourcen einsetzen (Cohen et al., 1983; Ninaus et al., 2021; Wright et al., 2014). Zweitens könnte sie zu einer emotionalen Erschöpfung (Kerndimension eines Burnout) führen, weil die Erwartung als emotional belastend empfunden wird (Maslach & Jackson, 1981; Ninaus et al., 2021). Drittens könnte es sich auch negativ auf die generelle Lebenszufriedenheit auswirken (Diener et al., 1985; Ďuranová & Ohly, 2016). Wir vermuten, dass diese Effekte einerseits über die reduzierte psychologische Distanz von der Arbeit (Sonnentag & Fritz, 2007; Ward & Steptoe-Warren, 2013), andererseits über den erhöhten Work-Life-Conflict (WLC; Dettmers, 2017; Sonnentag & Pundt, 2017) mediiert werden.

Methode

Zur Überprüfung der Hypothesen erfolgte eine quantitative Befragung von 1.013 Berufstätigen in Deutschland (SoSci-Panel; 58% Frauen; Alter: $M = 47.48$, $SD = 11.60$). Im Fokus des vorliegenden Abstracts stehen insbesondere folgende Konstrukte (Items und Kennwerte in Tabelle 1): die wahrgenommene Erwartungshaltung hinsichtlich arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit (Skalen von Day et al., 2012 und Derks et al., 2015), psychologische Distanz (Subdimension des Recovery Experience Questionnaire von Sonnentag & Fritz, 2007), der Konflikt zwischen Arbeits- und Privatleben (Work-Family Conflict Scale von Netemeyer et al., 1996), erlebter Stress (Perceived Stress Scale von Cohen et al., 1983), emotionale Erschöpfung (Subskala Emotional Exhaustion des Maslach-Burnout-Inventory; Maslach & Jackson, 1981; Lee & Ashforth, 1996) sowie Lebenszufriedenheit (Satisfaction With Life Scale von Diener et al., 1985). Auch wurden Daten zur Soziodemografie und zur Berufstätigkeit erhoben.

Befunde

Die Befragung zeigt, dass die meisten Berufstätigen auch in ihrer Freizeit zumindest gelegentlich beruflich kontaktiert werden, meist nach Feierabend (Tabelle 2). Im Schnitt investieren sie eine Stunde pro Woche in berufliche Kommunikation außerhalb der Arbeitszeit. Regressionen zeigen, dass auch bei Kontrolle zentraler Variablen die Erwartungshaltung an eine erweiterte berufliche Erreichbarkeit dazu führt, dass Menschen sich gestresster und emotional erschöpfter fühlen (Tabellen 3 & 4). Es zeigt sich sogar ein signifikanter, wenn auch kleiner negativer Effekt auf die Lebenszufriedenheit (Tabelle 5).

Die Mediationsmodelle zeigen, dass diese Effekte wie vermutet über die psychologische Distanz und den Work-Life-Conflict (WLC) mediiert werden (Abbildung 1). Die Erwartungshaltung, stets erreichbar zu sein, führt also sowohl dazu, dass man in der Freizeit nicht mehr von der Arbeit abschalten kann als auch, dass es Kollisionen zwischen Arbeits- und Privatleben gibt, die sich wiederum jeweils auf das Wohlbefinden auswirken.

Diese Befunde sollten von der internen Organisationskommunikation bedacht werden: Sie sollte klare Regeln und Erwartungen zur Erreichbarkeit kommunizieren, um Belastungen zu reduzieren (Belkin et al., 2020). Wenn möglich, könnte ein Recht auf Nichterreichbarkeit gefördert oder, wenn unvermeidlich, zumindest Erholungspausen sichergestellt werden (Belkin et al., 2020; Ohly & Latour, 2014; Weber & Adăscăliței, 2023). Eine transparente Kommunikation dieser Regeln ist entscheidend, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu schützen.

Literaturverzeichnis

- Arlinghaus, A. & Nachreiner, F. (2013). When work calls-associations between being contacted outside of regular working hours for work-related matters and health. *Chronobiology international*, 30(9), 1197–1202. <https://doi.org/10.3109/07420528.2013.800089>
- Belkin, L. Y., Becker, W. J. & Conroy, S. A. (2020). The invisible leash: The impact of organizational expectations for email monitoring after-hours on employee resources, well-being, and turnover intentions. *Group & Organization Management*, 45(5), 709–740. <https://doi.org/10.1177/1059601120933143>
- Brauner, C., Wöhrmann, A. M. & Michel, A. (2022). Work availability types and well-being in Germany – A latent class analysis among a nationally representative sample. *Work & Stress*, 36(3), 251–273. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969475>
- Carstensen, T. (2015). Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien. *WSI-Mitteilungen*, 3, 187–193. https://www.wsi.de/data/wsi-mit_2015_03_carstensen.pdf
- Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385–396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Day, A., Paquet, S., Scott, N. & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of occupational health psychology*, 17(4), 473–491. <https://doi.org/10.1037/a0029837>
- Day, A., Scott, N. & Kevin Kelloway, E. (2010). Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Hrsg.), *Research in Occupational Stress and Well-being. New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress* (Bd. 8, S. 317–350). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008011](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008011)
- Derks, D. & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411–440. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x>
- Derks, D., van Duin, D., Tims, M. & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155–177. <https://doi.org/10.1111/joop.12083>

- Dettmers, J., Bamberg, E. & Seffzek, K. (2016). Characteristics of extended availability for work: The role of demands and resources. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 276–297. <https://doi.org/10.1037/str0000014>
- Dettmers, J. (2017). How extended work availability affects well-being: The mediating roles of psychological detachment and work-family-conflict. *Work & Stress*, 31(1), 24–41. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1298164>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Řuranová, L. & Ohly, S. (2016). *Persistent work-related technology use, recovery and well-being processes*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-24759-5>
- Fenner, G. H. & Renn, R. W. (2004). Technology-assisted supplemental work: Construct definition and a research framework. *Human Resource Management*, 43(2-3), 179–200. <https://doi.org/10.1002/hrm.20014>
- Hassler, M., Rau, R., Hupfeld, J., Paridon, H. & Schuchart, U. (2016). *Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten: Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen*. Initiative Gesundheit und Arbeit. <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-23-teil-2>
- Jiang, H., Luo, Y. & Kulemeka, O. (2017). Strategic social media use in public relations: Professionals' perceived social media impact, leadership behaviors, and work-life conflict. *International Journal of Strategic Communication*, 11(1), 18–41. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1226842>
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrin, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Ninaus, K., Diehl, S. & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652–666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>

- Ohly, S. & Latour, A. (2014). Work-related smartphone use and well-being in the evening. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 174–183. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000114>
- Roth-Ebner, C. (2016). Mediatisierung von Arbeit: Chancen und Herausforderungen aus der Sicht von Digicom-Arbeiterinnen und -Arbeitern. In J. Wimmer & M. Hartmann (Hrsg.), *Medien-Arbeit im Wandel: Theorie und Empirie zur Arbeit mit und in Medien* (S. 39–63). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10912-7_3
- Sonnentag, S. (2018). Being permanently online and being permanently connected at work: A demands-resources perspective. In P. Vorderer, D. Hefner, L. Reinecke & C. Klimmt (Hrsg.), *Permanently online, permanently connected: Living and communicating in a POPC world* (S. 244–253). Routledge.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S. & Pundt, A. (2017). Media use and well-being at the work-home interface. In L. Reinecke & M. B. Oliver (Hrsg.), *The Routledge Handbook of Media Use and Well-Being* (S. 341–354). Routledge.
- Sonnentag, S., Reinecke, L., Mata, J. & Vorderer, P. (2018). Feeling interrupted – Being responsive: How online messages relate to affect at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 369–383. <https://doi.org/10.1002/job.2239>
- ter Hoeven, C. L., van Zoonen, W. & Fonner, K. L. (2016). The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication monographs*, 83(2), 239–263. <https://doi.org/10.1080/03637751.2015.1133920>
- Thörel, E., Pauls, N. & Göritz, A. S. (2022). The association of work-related extended availability with recuperation, well-being, life domain balance and work: A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 12(4), 387–427. <https://doi.org/10.1177/20413866221116309>
- Villadsen, K. (2016). Constantly online and the fantasy of ‘work–life balance’: Reinterpreting work-connectivity as cynical practice and fetishism. *Culture and Organization*, 23(5), 363–378. <https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1220381>
- Ward, S. & Steptoe-Warren, G. (2013). A conservation of resources approach to Blackberry use, work-family conflict and well-being: Job control and psychological detachment from work as potential mediators. *Engineering Management Research*, 3(1), 8–23. <https://doi.org/10.5539/emr.v3n1p8>

- Weber, T. & Adăscăliței, D. (2023). *Right to disconnect: Implementation and impact at company level. Working conditions and sustainable work*. Publications Office of the European Union. <https://eurofound.link/ef23002>
- Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., Krull, C., Dewes, A. & Shelton, A. (2014). Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict: The influence of communication technologies on perceived work life conflict, burnout, job satisfaction, and turnover intentions. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 507–530. <https://doi.org/10.1177/0893318914533332>
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D. & Buhmann, A. (2022). *European Communication Monitor 2022: Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. EUPRERA/EACD.

Anhang

Tabelle 1

Statistische Kennwerte der Skalen und ihrer Items des Fragebogens

Skalenitems	Cron- bachs α	<i>M</i>	<i>SD</i>
Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit (Day et al., 2012; Fenner & Renn, 2010; Ter Hoeven et al., 2016)	.78	3.24	0.96
Für meine beruflichen Kontakte ist es leicht, mich außerhalb meiner regulären Arbeitszeit zu erreichen.		3.62	1.33
Ich werde in meiner Freizeit zu beruflichen Angelegenheiten kontaktiert.		2.98	1.40
Ich ignoriere berufliche Kommunikation außerhalb meiner regulären Arbeitszeit. ^a		2.48	1.27
In meiner Freizeit kommuniziere ich mit meinen beruflichen Kontakten über Arbeitsthemen.		2.73	1.29
Wenn jemand von der Arbeit versucht, mich zu erreichen, reagiere ich so schnell wie möglich.		3.36	1.27
Erwartung an Erreichbarkeit (Day et al., 2012; Derks et al., 2015)	.87	2.09	1.09
Von mir wird erwartet, jederzeit erreichbar zu sein.		2.22	1.31
Ich habe das Gefühl, dass ich in meiner Freizeit sofort auf Kontaktversuche von der Arbeit reagieren muss.		2.35	1.37
Auch wenn ich nicht arbeite, wird von mir erwartet, regelmäßig die berufliche Kommunikation zu checken.		2.07	1.35
Mir wird gezeigt, dass es missbilligt wird, wenn ich außerhalb meiner regulären Arbeitszeit nicht auf die berufliche Kommunikation reagiere.		1.72	1.11
Psychologische Distanz („psychological detachment from work“; Dimension des Recovery Experience Questionnaire; Sonnentag & Fritz, 2007)	.89	3.10	1.02
In meiner arbeitsfreien Zeit vergesse ich die Arbeit.		2.99	1.18
In meiner arbeitsfreien Zeit denke ich überhaupt nicht an die Arbeit.		2.52	1.20
In meiner arbeitsfreien Zeit gelingt es mir, mich von meiner Arbeit zu distanzieren.		3.39	1.16
In meiner arbeitsfreien Zeit gewinne ich Abstand zu meinen beruflichen Anforderungen.		3.49	1.16

Work-Life-Conflict (Work-Family Conflict Scale; Netemeyer et al., 1996)	.90	2.55	1.05
Die Anforderungen meiner Arbeit beeinträchtigen mein Zuhause und mein Privatleben.		2.59	1.23
Meine Arbeit nimmt so viel Zeit in Anspruch, dass es mir schwerfällt, meine privaten Verpflichtungen zu erfüllen.		2.33	1.23
Wegen der Anforderungen meines Jobs bleiben Dinge, die ich zu Hause erledigen möchte, unerledigt.		2.75	1.31
Meine Arbeit verursacht Belastungen, die es mir erschweren, meinen persönlichen Verpflichtungen nachzukommen.		2.46	1.26
Aufgrund beruflicher Verpflichtungen muss ich meine Pläne für private Aktivitäten ändern.		2.61	1.23
Lebenszufriedenheit (Satisfaction With Life Scale; Diener et al., 1985)	.88	3.67	0.84
In den meisten Bereichen entspricht mein Leben meinen Idealvorstellungen.		3.53	.96
Meine Lebensbedingungen sind ausgezeichnet.		3.79	.96
Ich bin mit meinem Leben zufrieden.		3.94	.96
Bisher habe ich die wesentlichen Dinge erreicht, die ich mir für mein Leben wünsche.		3.84	.99
Wenn ich mein Leben noch einmal leben könnte, würde ich kaum etwas ändern.		3.23	1.20
Stress (Perceived Stress Scale; Cohen et al., 1983)	.82	2.32	0.85
Wie oft hatten Sie im letzten Monat das Gefühl, nicht in der Lage zu sein, die wichtigen Dinge in Ihrem Leben kontrollieren zu können?		2.59	1.16
Wie oft waren Sie im letzten Monat zuversichtlich, dass Sie fähig sind, Ihre persönlichen Probleme zu bewältigen? ^a		3.96	.96
Wie oft hatten Sie im letzten Monat das Gefühl, dass sich die Dinge zu Ihren Gunsten entwickeln? ^a		3.53	.95
Wie oft hatten Sie im letzten Monat das Gefühl, dass sich so viele Schwierigkeiten angehäuft haben, dass Sie diese nicht überwinden konnten?		2.19	1.14
Emotionale Erschöpfung (Subskala Emotional Exhaustion des Maslach-Burnout-Inventary; Maslach & Jackson, 1981; Lee & Ashforth, 1996)	.88	2.74	0.99
Ich fühle mich von meiner Arbeit ausgelaugt.		2.86	1.31
Am Ende des Arbeitstages fühle ich mich erledigt.		3.25	1.17

Ich fühle mich müde, wenn ich morgens aufstehe und wieder einen Arbeitstag vor mir habe.	2.78	1.25
Den ganzen Tag zu arbeiten, ist wirklich eine Belastung für mich.	2.57	1.23
Durch meine Arbeit fühle ich mich ausgebrannt.	2.26	1.20

Anmerkung. $n = 1.013$. Alle Items wurden auf einer 5-stufigen Likert-Skala gemessen.
^a Codiert in entgegengesetzte Richtung.

Tabelle 2

Charakterisierung Arbeitsbezogene Erweitere Erreichbarkeit

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	„Nie/Selten“ <i>n (%)</i>	„(Sehr) oft“ <i>n (%)</i>	<i>N</i>
Häufigkeit					
Fremdbestimmter Kontaktversuch	2.71	.98	476 (47)	227 (23)	1013
Selbstbestimmter Kontaktversuch	2.15	.88	717 (71)	77 (8)	1013
Antworthäufigkeit	3.34	1.08	256 (27)	440 (46)	948
Zeitpunkt					
Vor Arbeitsbeginn	2.61	1.28	507 (53)	251 (26)	951
Nach Feierabend	3.22	1.11	299 (31)	393 (41)	951
Am Wochenende/An Feiertagen	2.62	1.22	482 (51)	229 (24)	951
Im Urlaub	2.13	1.09	653 (69)	117 (12)	950
Während Krankmeldungen	2.69	1.17	473 (50)	244 (26)	951

Anmerkung. Alle Items wurden auf einer 5-stufigen Skala gemessen, 1 = „Nie“, 2 = „Selten“, 3 = „Gelegentlich“, 4 = „Oft“, 5 = „Sehr oft“.

Tabelle 3*Ergebnisse der Regressionsanalyse für Stresserleben*

	Modell 1				Modell 2			
	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β	<i>p</i>
Geschlecht	-.04	.06	-.02	.47	-.03	.05	-.01	.65
Bildung	.10	.09	-.04	.24	-.09	.08	-.03	.29
Kinder	.05	.06	.03	.42	.03	.06	.02	.62
Paargemeinschaft	-.23	.06	-.12***	<.001	-.21	.06	-.11***	<.001
Selbstständigkeit	.05	.08	.02	.54	-.06	.08	-.03	.45
Position	-.21	.06	-.12***	<.001	-.27	.06	-.15***	<.001
Nebentätigkeit	-.14	.06	-.07*	.03	-.16	.06	-.08**	.01
Arbeitszeit	.01	.00	.07*	.04	.00	.00	.04	.21
Flexibilität	-.06	.03	-.08*	.03	-.03	.03	-.04	.28
Mobile Arbeit	-.00	.00	-.06	.09	-.00	.00	-.06	.10
Alter	-.01	.00	-.15***	<.001	-.01	.00	-.16***	<.001
Erwartung an Erreichbarkeit					.16	0.03	.20***	<.001
<i>F</i>	8.27				11.04			
<i>R²_{kor.}</i>	.07***				.11***			

Anmerkung. $n = 984$. $\Delta R^2 = .05$ *** Durbin-Watson = 2.01, VIF < 1.4. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; Dummyvariablen (Referenz: 0): Geschlecht: 1 = m; Kinder: 1 = mind. 1 Kind; Paargemeinschaft: 1 = ja; Selbstständigkeit: 1 = ja; Position: 1 = gehoben; Nebentätigkeit: 1 = ja

Tabelle 4*Ergebnisse der Regressionsanalyse für Emotionale Erschöpfung*

	Modell 1				Modell 2			
	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β	<i>p</i>
Geschlecht	-.19	.06	-.09***	.00	-.17	.06	-.09**	.01
Bildung	-.31	.10	-.10***	.00	-.29	.10	-.09***	.00
Kinder	-.01	.06	-.01	.84	-.04	.06	-.02	.55
Paargemeinschaft	-.20	.07	-.09***	.00	-.17	.07	-.08**	.01
Selbstständigkeit	-.10	.10	-.03	.28	-.26	.10	-.09**	.01
Position	-.13	.07	-.07*	.04	-.21	.06	-.10***	<.001
Nebentätigkeit	-.22	.07	-.09***	.00	-.25	.07	-.10***	<.001
Arbeitszeit	.01	.00	.10***	.00	.01	.00	.07*	.04
Flexibilität	-.12	.03	-.14***	.00	-.08	.03	-.09**	.01
Mobile Arbeit	-.00	.00	-.02	.50	-.00	.00	-.02	.55
Alter	-.01	.03	-.16***	.00	-.01	.00	-.16***	<.001
Erwartung an Erreichbarkeit					.22	0.03	.24***	<.001
<i>F</i>	12.19				16.50			
<i>R²_{korr.}</i>	.11***				.16***			

Anmerkung. $n = 985$. $\Delta R^2 = .05$ *** *Durbin-Watson* = 2.00, *VIF* < 1.4. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; Dummyvariablen (Referenz: 0): Geschlecht: 1 = m; Kinder: 1 = mind. 1 Kind; Paargemeinschaft: 1 = ja; Selbstständigkeit: 1 = ja; Position: 1 = gehoben; Nebentätigkeit: 1 = ja

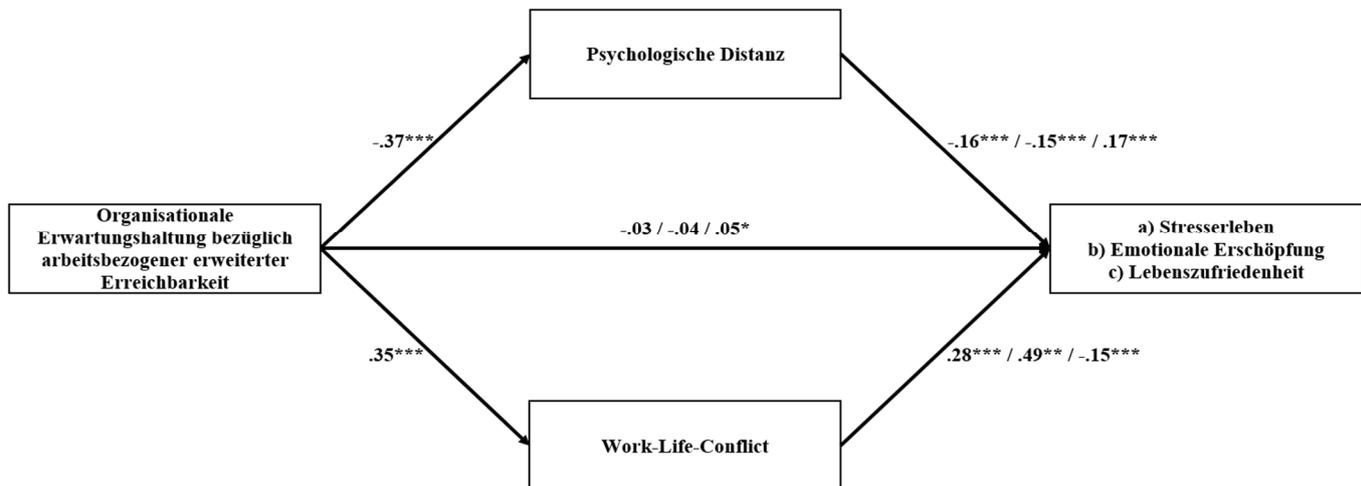
Tabelle 5*Ergebnisse der Regressionsanalyse für Lebenszufriedenheit*

	Modell 1				Modell 2			
	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE_B</i>	β	<i>p</i>
Geschlecht	-.04	.05	-.02	.46	-.05	.05	-.03	.38
Bildung	.18	.08	.07*	.03	.18	.08	.06*	.03
Kinder	.09	.05	.05	.11	.09	.05	.06	.08
Paargemeinschaft	.43	.06	.23***	<.001	.42	.06	.22***	<.001
Selbstständigkeit	-.07	.08	-.03	.36	-.02	.08	-.01	.80
Position	.18	.05	.11***	<.001	.21	.06	.12***	<.001
Nebentätigkeit	.02	.06	.01	.70	.03	.06	.02	.59
Arbeitszeit	-.00	.00	-.02	.59	.00	.00	-.01	.87
Flexibilität	.07	.02	.09**	.01	.05	.03	.08*	.03
Mobile Arbeit	.00	.00	.04	.29	.00	.00	.04	.30
Alter	.01	.00	.16***	.00	.01	.00	.16***	<.001
Erwartung an Erreichbarkeit					-.07	.03	-.09***	<.001
<i>F</i>	13.80				13.42			
<i>R</i> ² _{korr.}	.12***				.13***			

Anmerkung. $n = 985$. $\Delta R^2 = .01$ *** *Durbin-Watson* = 2.00, *VIF* < 1.4. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; Dummyvariablen (Referenz: 0): Geschlecht: 1 = m; Kinder: 1 = mind. 1 Kind; Paargemeinschaft: 1 = ja; Selbstständigkeit: 1 = ja; Position: 1 = gehoben; Nebentätigkeit: 1 = ja

Abbildung 1

Mediationsmodelle



5.000 Bootstraps, *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Stresserleben: Totaler Effekt: $b = 0.16$, BootSE = 0.02, 95% BCBCI [0.13, 0.19]

Stresserleben: Indirekter Effekt über psycholog. Distanz: $b = 0.06$, BootSE = 0.01, 95% BCBCI [0.04, 0.08]

Stresserleben: Indirekter Effekt über Work-Life-Conflict: $b = 0.10$, BootSE = 0.01, 95% BCBCI [0.07, 0.13]

Emotionale Erschöpfung: Totaler Effekt: $b = 0.23$, BootSE = 0.02, 95% BCBCI [0.19, 0.27]

Emotionale Erschöpfung: Indirekter Effekt über psycholog. Distanz: $b = 0.05$, BootSE = 0.01, 95% BCBCI [0.03, 0.08]

Emotionale Erschöpfung: Indirekter Effekt über Work-Life-Conflict: $b = 0.17$, BootSE = 0.02, 95% BCBCI [0.14, 0.21]

Lebenszufriedenheit: Totaler Effekt: $b = -0.12$, BootSE = 0.01, 95% BCBCI [-0.15, -0.09]

Lebenszufriedenheit Indirekter Effekt über psychologische Distanz: $b = -0.07$, BootSE = 0.01, 95% BCBCI [-0.09, -0.04]

Lebenszufriedenheit Indirekter Effekt über Work-Life-Conflict: $b = -0.05$, BootSE = 0.01, 95% BCBCI [-0.08, -0.03]

Mehr als nur Small Talk – Eine Tagebuchstudie zu den Charakteristika informeller Gespräche am Arbeitsplatz (Donnerstag, 11:30–12:45 Uhr)

Nora Denner, Thomas Koch; Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Neben formeller Kommunikation (wie Besprechungen oder Mitarbeiterversammlungen) prägt auch die informelle Kommunikation – etwa Gespräche in der Kaffeeküche oder beim Mittagessen – den Austausch in Organisationen. Zwischen diesen beiden Formen gibt es fließende Übergänge, weshalb die Forschung sie häufig als Kontinuum betrachtet (Kraut et al., 1990). Während formelle Kommunikation darauf abzielt, arbeitsbezogene Ziele zu erreichen (Gómez & Dailey, 2017), findet informeller Austausch gerade unabhängig von solchen Zielsetzungen statt (Koch & Denner, 2022). Informelle Kommunikation erfüllt dabei zentrale Funktionen: Sie stärkt soziale Beziehungen zwischen Kolleg:innen und steigert Engagement, Motivation, Informiertheit sowie Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Begemann et al., 2024; Denner et al., 2024; Kandlousi et al., 2010). Daher gilt sie als unverzichtbar für den organisationalen Erfolg (Bungard et al., 1997; Fan et al., 2021). Dennoch lag der Fokus der Forschung bislang eher auf formeller Kommunikation (Hoffjann, 2023).

Während bisherige Studien die Bedeutung informeller Kommunikation in sich wandelnden Arbeitskontexten (z. B. Begemann et al., 2024; Viererbl et al., 2022), ihre Funktionen (z. B. Denner et al., 2024), Prädiktoren (z. B. Sun et al., 2022) sowie Effekte (z. B. Guo et al., 2023; Koch & Denner, 2022; Röcker, 2012) untersucht haben, gibt es bislang nur wenige Erkenntnisse darüber, in welchem Umfang informelle Kommunikation tatsächlich stattfindet, welche Themen besprochen werden, wo sie stattfindet und mit wem dieser Austausch erfolgt. Die vorliegende Studie soll diese Lücke schließen und Aufschluss über Themen, Gesprächspartner:innen und Kontexte geben (FF1). Darüber hinaus wird untersucht, ob sich typische Muster informeller Gespräche empirisch identifizieren lassen (FF2).

Methoden

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine quantitative Online-Tagebuchstudie mit Mitarbeitenden in Organisationen durchgeführt. Dazu füllten die Teilnehmenden ($N = 510$) zunächst einen Personenfragebogen aus, der dazu diente, verschiedene demografische, arbeitsbezogene und persönliche Merkmale der Befragten sowie deren Nutzung und Wahrnehmung informeller Kommunikation am Arbeitsplatz zu erheben. Darüber hinaus wurden in einem weiteren Fragebogen einzelne informelle Gesprächssituationen am Arbeitsplatz detailliert erfasst. Die Teilnehmenden wurden über einen Zeitraum von sieben Tagen täglich daran erinnert, für erfolgte informelle Gesprächssituationen einen Fragebogen auszufüllen ($N = 1056$). Die Tagebuchdaten und der Personenfragebogen wurden über eine anonymisierte Identifikationsnummer miteinander verknüpft. Jedem Personenfragebogen musste

mindestens ein Situationsfragebogen zugeordnet werden können. Die bereinigte Stichprobe^{1[1]} umfasst 958 informelle Kommunikationsepisoden von 209 Mitarbeitenden ($M_{Alter} = 40,76$, $SD = 13,34$; 63,6% weiblich, 16,7% mit Führungsverantwortung).

Ergebnisse & Diskussion

Die Ergebnisse zeigen, dass die Themen der informellen Kommunikation weit über Smalltalk hinausgehen und sehr vielfältig sind (Tab. 1). An 59,2% der erfassten informellen Gespräche waren zwei Personen beteiligt, an 21,1% drei Personen und an 19,7% mehr als drei Personen. Die Befragten gaben an, dass die informellen Gespräche überwiegend am eigenen Arbeitsplatz stattfanden (35,8%; Tab. 2). Die durchschnittliche Gesprächsdauer der erfassten Gespräche betrug 17,3 Minuten ($SD = 20,60$, $Min. = 1$, $Max. = 240$). Mit Hilfe einer hierarchischen latenten Klassenanalyse^{2[2]} (Variablen: Gesprächsdauer, Ort, Thema und Anzahl der Personen) konnten darüber hinaus auf Situationsebene sechs Klassen identifiziert werden, die Typen informeller Kommunikationssituationen repräsentieren (Tab. 3 bis 5). Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass informelle Kommunikation am Arbeitsplatz weit mehr ist als oberflächlicher Smalltalk und auch nicht nur in der Kaffeeküche stattfindet. Die sechs Situationstypen sollen vorgestellt und anhand verschiedener Kriterien charakterisiert werden (u.a. Spontaneität, Dauer, Struktur). Die Ergebnisse unterstreichen die Relevanz informeller Kommunikation und das Potenzial der Analyse von Kommunikationssituationen (vgl. Schnauber-Stockmann et al., 2025) für die strategische Kommunikationsforschung.

^{1[1]} Neben dem Kriterium, dass jedem Personenfragebogen mindestens ein Situationsfragebogen zugeordnet werden konnte, wurden nur berufstätige Personen ab 18 Jahren berücksichtigt, die min. einen Tag pro Woche an ihrem Arbeitsplatz in der Organisation tätig sind. Außerdem wurden Fälle ausgeschlossen, deren individuelle anonymisierte Kennung nicht eindeutig ist bzw. keine genaue Zuordnung zulässt.

^{2[2]} MLCA (multilevel latent class analysis) wird verwendet, um unbeobachtete (latente) Klassen zu identifizieren und gleichzeitig die hierarchische Struktur der Daten zu berücksichtigen (d.h. Gesprächssituationen, die in Personen verschachtelt sind). Da wir uns in dieser Studie auf die Situationsebene konzentrieren, werden die Gruppen auf der Personenebene nicht interpretiert; wir haben die MLCA lediglich verwendet, um die Mehrebenenstruktur unserer Daten zu berücksichtigen. Auf Personenebene konnten wir vier Gruppen identifizieren (Tab. 6 & 7).

Literaturverzeichnis

- Begemann, V., Handke, L., & Lehmann-Willenbrock, N. (2024). Enabling and constraining factors of remote informal communication: A socio-technical systems perspective. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 29(5). <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmae008>
- Bungard, W., Spath, D., Bismarck, W. B. V., & Selinger, G. (1997). Brauchen wir die informelle Kommunikation. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 2, 26–31.
- Denner, N., Koch, T., Viererbl, B., & Ernst, A. (2024). Feeling connected and informed through informal communication: A quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2024-0085>
- Fan, Z., Grey, C. & Kärreman, D. (2021). Confidential gossip and organization studies. *Organization Studies*, 42(10), 1651–1664. <https://doi.org/10.1177/0170840620954016>
- Gómez, L.F., Dailey, S.L., et al. (2017), "Formal communication", in Scott, C.R., Barker, J.R., Kuhn, T., et al. (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, Wiley, pp. 1-15. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc083>
- Guo, G., Gong, Q., Li, S., & Liang, X. (2021). Don't speak ill of others behind their backs: Receivers' ostracism (sender-oriented) reactions to negative workplace gossip. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1–16. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S288961>
- Hoffjann, O. (2024). Informality in strategic communication: Making the case for a forgotten concept. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(2), 206–220. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2023-0028>
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p51>
- Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494–508. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function and technology. Newbury Park, CA: Sage.
- Röcker, C. (2012). Informal communication and awareness in virtual teams: Why we need smart technologies to support distributed teamwork. *Communications in Information Science and Management Engineering*, 2, 1–15.
- Schnauber-Stockmann, A., Bayer, J. B., Harari, G. M., & Karnowski, V. (2025). The situation in media and communication research. *Communication Theory*, 35(1), 25–36. <https://doi.org/10.1093/ct/qttae021>

- Sun, T., Schilpzand, P., & Liu, Y. (2022). Workplace gossip: An integrative review of its antecedents, functions, and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 1–24. <https://doi.org/10.1002/job.2653>
- Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: Informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), 331–348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>

Anhang

Tabelle 1: Beschreibung der Themen informeller Kommunikation

Thema	%
Soziale Höflichkeiten und Smalltalk	40,5
Arbeitsrelevante Tätigkeiten (bspw. Aufgaben, aktuelle Projekte, Weiterbildungen)	37,0
Aktuelle Ereignisse und Neuigkeiten im Unternehmen/der Organisation	32,5
Private Erfahrungen, Probleme und Gesundheit	31,6
Hobbies, Interessen, Freizeit und Urlaub	25,2
Persönliche Beziehungen und Haustiere	21,6
Essen	17,0
Arbeitsumfeld (bspw. Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten)	16,8
Personalangelegenheiten (bspw. Beförderung, Versetzung, Entlassung)	16,0
Kritik, Sorgen, Probleme und Unsicherheiten	14,9
Aktuelle Ereignisse und Nachrichten aus Politik, Wirtschaft und Sport	9,3
Unterhaltungsmedien (TV-Shows, Serien, Bücher, Videospiele)	7,6
Haushalt (bspw. Haus, Garten, Haushaltsgeräte, Umzug)	7,2
Finanzen und Gehalt	2,6
Sonstiges	1,7

Anmerkung: Mehrfachnennungen, $n_{\text{Situationen}} = 958$

Tabelle 2: Beschreibung der Orte informeller Kommunikation

Ort	%
Eigener Arbeitsplatz	35,5
Digital	18,0
Kaffeeküche	9,2
Mensa/Kantine	8,3
Flur	7,8
Pausenraum	5,6

Meetingraum	3,7
Arbeitsplatz von Kolleg:innen	2,7
Außenbereich	2,6
Arbeitswege	1,2
Sonstige	4,5
NA	0,9

Anmerkung: $n_{\text{Situationen}} = 958$

Tabelle 3: Anteil der Klassen (hierarchische latente Klassenanalyse)

Klassen auf Situationsebene	%
1	29,0
2	13,8
3	19,3
4	19,6
5	18,3
6	15,1

Anmerkung: $n_{\text{Personen}} = 165$, $n_{\text{Situationen}} = 907$, min. 2 Situationen pro Person; gezählt wurde die Klasse mit der höchsten Wahrscheinlichkeit für jede Situation

Tabelle 4: Beschreibung der Klassen (hierarchische latente Klassenanalyse)

Klasse	Name	Beschreibung
1	Netzwerktreffen	Vielfältige Gespräche in Gruppen, digital oder bei Events, über viele Themen.
2	Kantinen-Runde	Längere Gespräche beim Essen in größeren Gruppen über Hobbies und Alltägliches.
3	Team-Talk	Mittellange Gespräche am Arbeitsplatz mit mehreren Personen, oft arbeitsbezogen.
4	Kaffeeküchen-Plausch	Gespräche (auch digital), oft Smalltalk oder Arbeitsrelevantes, meist zwischen zwei Personen.
5	Schreibtisch-Dialoge	Kürzere Gespräche am eigenen Arbeitsplatz, thematisch offen, meist zu zweit.

6	Flurfunk	Sehr kurze, spontane Smalltalk-Gespräche auf dem Flur, meist zu zweit.
---	----------	--

Tabelle 5: Informelle Kommunikationssituationen (hierarchische latente Klassenanalyse)

	Situation 1	Situation 2	Situation 3	Situation 4	Situation 5	Situation 6
	Netzwerk-Treff	Kantinen-Runde	Team-Talk	Kaffeeküchen-Plausch	Schreibtisch-Dialoge	Flurfunk
	%	%	%	%	%	%
Anteil (Modale Klasse)	29,0	13,8	19,3	19,6	18,3	15,1
Gesprächslänge						
Unter 5 Min.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Zwischen 5 und 14 Min.	0,0	28,9	0,0	100,0	100,0	0,0
Zwischen 15 und 29 Min.	0,0	34,3	100,0	0,0	0,0	0,0
Zwischen 30 und 59 Min.	71,0	29,3	0,0	0,0	0,0	0,0
60 Min. oder mehr	29,0	7,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Ort						
Eigener Arbeitsplatz	28,2	0,0	45,1	0,0	100,0	29,9
Digital	30,5	0,0	18,9	35,2	0,0	23,4
Kaffeeküche	7,6	0,0	10,3	21,9	0,0	11,0
Mensa/Kantine	0,0	100,0	0,0	0,3	0,0	0,4
Flur	2,3	0,0	8,0	15,7	0,0	20,4
Meetingraum	9,9	0,0	4,0	5,0	0,0	4,4
Sonstiges	21,4	0,0	13,7	21,9	0,0	7,3
Thema						
Soziale Höflichkeiten und Smalltalk	48,9	35,7	33,7	47,8	31,3	43,1
Arbeitsrelevante Tätigkeiten	62,6	36,7	47,4	29,8	25,3	19,7

Aktuelle Ereignisse und Neuigkeiten in der Organisation	48,1	35,9	38,3	25,8	25,9	18,3
Private Erfahrungen, Probleme und Gesundheit	49,6	34,2	32,0	27,0	25,9	21,2
Hobbies, Interessen, Freizeit und Urlaub	29,8	39,2	23,4	21,4	25,9	14,6
Persönliche Beziehungen und Haustiere	34,4	26,8	21,7	16,8	18,7	11,0
Essen	14,5	43,5	13,7	10,1	9,6	11,7
Arbeitsumfeld	21,4	22,6	20,0	12,3	15,7	9,5
Personalangelegenheiten	22,9	17,5	21,7	12,9	12,1	8,8
Kritik, Sorgen, Probleme und Unsicherheiten	29,0	17,6	19,4	7,3	10,8	6,6
Sonstiges	36,6	26,8	23,4	18,5	22,9	10,2
Gruppengröße						
Mehr als zwei Personen	45,0	76,9	42,9	29,2	33,7	19,7

Anmerkung: $n_{\text{Personen}} = 165$, $n_{\text{Situationen}} = 907$, min. 2 Situationen pro Person; Prozentzahlen in der Tabelle sind die Wahrscheinlichkeiten der Klassenzugehörigkeit; AIC = 18649,80 ; BIC_{low} = 19453,09; BIC_{high} = 19169,50; $R^2_{\text{low}} = 1,00$; $R^2_{\text{high}} = 0,65$; Kategorien wurden zusammengefasst, um eine bessere Übersicht zu gewährleisten.

Tabelle 6: Anteil der Gruppen (hierarchische latente Klassenanalyse)

Gruppen auf Personenebenen	%
1	14,4
2	49,0
3	23,9
4	12,7

Anmerkung: $n_{\text{Personen}} = 165$, $n_{\text{Situationen}} = 907$, min. 2 Situationen pro Person

Tabelle 7: Anteil der Klassen pro Gruppe (hierarchische latente Klassenanalyse)

Gruppe

Klasse	1	2	3	4
1	6,8	40,2	2,8	25,6
2	11,2	3,9	12,1	28,2
3	23,1	17,1	7,1	28,2
4	20,0	32,2	17,9	0,00
5	31,3	4,6	8,1	1,2
6	7,7	2,1	52,0	4,4

Anmerkung: $n_{\text{Personen}} = 165$, $n_{\text{Situationen}} = 907$, min. 2 Situationen pro Person

Was macht organisationale Nachhaltigkeitskommunikation performativ? Zum Potenzial trans- und konterformativer Sprechakte (Donnerstag, 14:00–15:15 Uhr)

Peter Winkler, Franzisca Weder; Paris Lodron Universität Salzburg und Wirtschaftsuniversität Wien

Nachhaltigkeitskommunikation stellt eine zunehmend beliebten Gegenstand der PR- und Organisationskommunikations-(PROK) Forschung dar. Doch die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit erweist sich als fordernd – einerseits aufgrund häufig gerade nicht-nachhaltiger Effekte organisationaler Kommunikation von Nachhaltigkeit (z.B., Wright & Nyberg, 2017); andererseits aufgrund daraus folgender Bestimmungsprobleme, wie organisationale Kommunikation selbst *nachhaltig* im Sinne sozial-ökologischer Transformation (Kannengießer, 2021) werden kann.

Ein nach wie vor dominantes, funktionales Kommunikationsverständnis der PROK-Forschung kommt dabei an seine Grenzen, weil Kommunikation letztlich Unterstützungsfunktion transformativen Handelns bleibt. Es mehren sich entsprechend Vorschläge, die einem *performativen* Kommunikationsverständnis folgen und damit Kommunikation selbst als transformative Handeln begreifen (z.B., Christensen et al., 2017; Pleil et al., 2021; Rademacher, 2025; Weder et al., 2023). Die Sprechakttheorie (SAT, Austin, 1975; Searle, 1975) bildet dabei die zentrale Referenz. Sie untersucht die Bedingungen, unter denen Kommunikation performativ, also handlungsfähig, wird. Drei „Gelingensbedingungen“ (Austin, 1975, S. 14–16) der SAT werden mehr oder minder explizit als Prämissen übernommen:

1. es bedarf konventionalisierter Rollenerwartungen (der „illokutionäre“ Effekt);
2. es bedarf sinnvoller Anschlussmöglichkeiten (der „perlokutionäre“ Effekt);
3. es bedarf der Wiederholung (der „iterative“ Effekt).

Folglich sind es auch (1) die „Aspirationen“ und „Kuratorenschaft“ exponierter organisationaler Rollenträger (Christensen et al., 2013, 2019; Weder et al., 2023); (2) die „Lizenz zu Kritik“ oder „Problematisierung“ im Sinne erhöhter Anschlussmöglichkeiten (Christensen et al., 2017; Weder, 2022); schließlich (3) iterative Prozesse des „schleichenden Commitments“ oder der „Kultivierung“ (Haack et al., 2012; Weder, 2023), die im Fokus dieser Forschung stehen.

Diese Ausrichtung performativitätsorientierter Forschung sorgt jedoch vermehrt für *Kritik*: zum einen, weil der „übermäßig optimistische“ und verengte Fokus auf (1) den Einfluss einzelner Rollenträger sowie (2) deren situativ geschaffene Anschlusskommunikation verkenne, wie diese in Folge an den strukturellen „Spielregeln“ des übergeordneten, unternehmenskapitalistischen Diskurses scheitern (Callon, 2010; Fleming & Banerjee, 2016, S. 265; Wright & Nyberg, 2017); zum anderen, weil durch den Fokus auf (3) iterative und damit stets inkrementelle Veränderung ein kapitalistisches Verständnis nachhaltiger Transformation als „smoother“

Wandel (Pyla, 2012) eher bedient werde, als dem dringlichen und radikalen Veränderungsbedarf nachzukommen (Ergene et al., 2021).

Unser konzeptioneller Beitrag nimmt diese Kritik ernst und bemüht sich um *kritische Erweiterung performativen Denkens* in der nachhaltigkeitsorientierten PROK-Forschung. Dazu führen wir die Idee *paradoxe Sprechakte* (SA) nach Epstein (2015) ein. Paradoxe SA werden nicht durch kommunikative Erfüllung klassischer „Gelingensbedingungen“ performativ, sondern indem sie sich diesen *kommunikativ widersetzen*. Epstein unterscheidet zwischen trans- und konterformativen SA:

1. *Transformative SA* werden performativ, indem sie sich konventionalisierten, Rollenerwartungen widersetzen, dadurch aber *radikal neue Rollen- und Beziehungsnotwendigkeiten* schaffen.
2. *Konterperformative SA* wiederum werden performativ, indem sie sich unmittelbarer Anschlusskommunikation widersetzen, dadurch jedoch *radikal neue Denk- und Handlungsnotwendigkeiten* einfordern.
3. Das Gelingen paradoxer SA ist entsprechend stets hochriskant, widersetzen sie sich doch nicht nur dem illokutionären und perlokutionären, sondern auch dem iterativen Effekt. Vielmehr stellen sie auf Provokation „singulärer Ereignisse“ ab, die kein Zurück mehr erlauben und damit verändertes Handeln erzwingen (Hernes & Feuls, 2024).

Wir illustrieren das Potential trans- und konterformativer SA an Beispielen aus Nachhaltigkeitsökonomie, -aktivismus und -lernen (z.B., Buzogány & Scherhauser, 2022; Plomteux, 2024; Sterling & Huckle, 2014). Mittels Rückgriffs auf trans- bzw. konterformative SA widersetzen sich diese Zugänge der Fortschreibung eines unternehmenskapitalistisch privilegierten „smoothen“ Verständnisses nachhaltiger Transformation, indem sie Prämissen des fortschrittlichen Wachstums, der schrittweisen Veränderung, sowie des Vereinbarkeitsdenkens aushebeln und radikale neue Rollen- und Handlungserwartungen sowie Dringlichkeit schaffen.

Abschließend diskutieren wir das Potenzial paradoxer Sprechakte für Theoriebildung, empirisches Arbeiten und Praxisauftrag einer PROK-Forschung, die den Anspruch ernst nimmt, *performativ* für Nachhaltigkeit zu werden.

Literaturverzeichnis

- Austin, J. L. (1975). *How to do things with words* (2. Aufl.). Harvard University Press.
- Buzogány, A. & Scherhafer, P. (2022). Framing different energy futures? Comparing Fridays for Future and Extinction Rebellion in Germany." *Futures* 137 (March): 102904. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102904>.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2017). License to critique: A communication perspective on sustainability standards. *Business Ethics Quarterly*, 27(02), 239–262. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.66>
- Callon, M. (2010). Performativity, misfires and politics. *Journal of Cultural Economy*, 3(2): 163–69. <https://doi.org/10.1080/17530350.2010.494119>.
- Epstein, M. (2015). Paradoxical speech acts: Transformatives and counterformatives. *Parallax*, 21(2), 134–142. <https://doi.org/10.1080/13534645.2015.1022366>
- Ergene, S., Banerjee, S. B., & Hoffman, A. J. (2021). (Un)sustainability and organization studies: Towards a radical engagement. *Organization Studies*, 42(8), 1319–1335.
- Fleming, P., & Banerjee, S. B. (2016). When performativity fails: Implications for critical management studies. *Human Relations*, 69(2), 257–276. <https://doi.org/10.1177/0018726715599241>
- Haack, P., Schoeneborn, D., & Wickert, C. (2012). Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? Exploring narrative dynamics in corporate responsibility standardization. *Organization Studies*, 33(5–6), 815–845. <https://doi.org/10.1177/0170840612443630>
- Hernes, T., & Feuls, M. (2024). Organizing in the folding of time: Shaping organizational change trajectories at turning points. *Organization Studies*, 45(9), 1325–1348. <https://doi.org/10.1177/01708406241272935>
- Kannengießer, S. (2021): Sozial-ökologische Transformationsforschung: Desiderata der Kommunikations- und Medienwissenschaft. In N. S. Borchers, S. Güney, U. Krüger, & K. Schamberger (Hrsg.), *Transformation der Medien – Medien der Transformation* (S. 245–258). Westend.
- Pleil, T., Müller, S., & Matusiak, L. (2021). Public Relations in der transformativen Wissenschaft: Der Beitrag Strategischer Kommunikation zum Gelingen eines transformativen Forschungsparadigmas. In N. S. Borchers, S. Güney, U. Krüger, & K. Schamberger (Hrsg.), *Transformation der Medien – Medien der Transformation* (S. 259–282). Westend.
- Plomteux, A. (2024). Frugal abundance: Conceptualisation for degrowth. *Ecological Economics*, 222, 108–223. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108223>

- Pyla, P. (2012). Beyond smooth talk: Oxymorons, ambivalences, and other current realities of sustainability. *Design and Culture*, 4(3), 273–278. <https://doi.org/10.2752/175470812X13361292229032>
- Rademacher, L., Pleil, T., & Helferich, P. (2025). Die Verantwortung der Strategischen Kommunikation in der sozial-ökologischen Transformation: Ein normatives Modell. In M. Koschka; S. Kosak, C. Paganini, & L. Rademacher (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der Medienkommunikation* (S. 35–54). Nomos.
- Searle, J. R. (1975). A taxonomy of illocutionary acts. *Language, Mind and Knowledge*, 7, 344–369.
- Servaes, J. (2022). Communication for development and social change. In Gonçalves, G., & Oliveira, E. (Eds.), *The Routledge handbook of nonprofit communication* (S. 23–31). Routledge.
- Sterling, S., & Huckle, J. (2014). *Education for sustainability*. Routledge.
- Weder, F. (2022). Strategic problematization of sustainability reframing dissent in strategic communication for transformation. *Public Relations Inquiry*, 11(3), 337–360. <https://doi.org/10.1177/2046147X211026857>
- Weder, F. (2023). Culture of sustainability and discourses of social change. *Journal of Language and Politics*, 22(5), 577–600. <https://doi.org/10.1075/jlp.22122.wed>
- Weder, F., & Erikson, M. (2023). *CSR Communication and Cultures of Sustainability*. Pressbook, UQ.
- Weder, F., Weaver, C. K., & Rademacher, L. (2023). Curating conversations in times of transformation: Convergence in how public relations and journalism are “Doing” communication. *Public Relations Inquiry*, 12(2), 163–182. <https://doi.org/10.1177/2046147X231154550>
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633–1661. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0718>

Making Meaning, Making Change – Strategische Kommunikation als Ermöglichungspraxis in Multi-Stakeholder-Settings (Donnerstag, 14:00–15:15 Uhr)

Teresa Otsa; Hochschule Darmstadt/Munster Technological University

In der Auseinandersetzung des Forschungsfeldes PR und Organisationskommunikation mit sozialökologischen Transformationsprozessen liegt der Fokus bislang meist auf der Kommunikation fokal betrachteter Organisationen – etwa in Form von CSR oder NGO – Kommunikation. Im Zentrum steht die Frage, wie Organisationen ihre Nachhaltigkeitsanliegen glaubwürdig vermitteln. Doch Wandel entsteht nicht allein durch Reputationskommunikation und Legitimationsbemühungen einzelner Organisationen, sondern dort, wo über Organisationsgrenzen hinweg kommunikative Räume für soziale Innovationen entstehen – für neue Formen des Denkens, Organisierens und Handelns (Schneidewind, 2018; WBGU, 2011).

Deshalb setzt dieser Beitrag an der Frage an, wie Kommunikation in Multi-Stakeholder-Settings als konstitutive Praxis wirkt: als Prozess, der Bedeutung herstellt und Orientierung stiftet und damit die Voraussetzungen für Transformation in Form von sozialen Innovationen und kollektiven Handeln schafft.

Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Frage, wie durch Kommunikation transformative Allianzen entstehen, gemeinsame Problemdeutungen ausgehandelt und Formen der Zusammenarbeit entwickelt werden können, insbesondere unter Bedingungen von Unsicherheit und institutioneller Heterogenität.

Multi-Stakeholder-Initiativen gelten in der Transformationsforschung als zentralen Arenen der Aushandlung. Sie bringen heterogene Akteur*innen zusammen und werden als Experimentierräume für soziale Innovationen beschrieben (Kuenkel, 2019; Gray, 2007; Ayala-Orozco et al., 2018). Obwohl der Kommunikation in Multi-Stakeholder-Initiativen eine zentrale Rolle zugeschrieben wird, werden kommunikative Praktiken im Kontext solcher komplexen kollaborativen Settings von der PR- und Organisationskommunikationsforschung bislang wenig erforscht (Ametowobla et al., 2019; Lievens & Moons, 2023).

Stattdessen dominieren in der PR- und Organisationskommunikationsforschung bislang zwei Linien: Einerseits ein funktionalistisches Verständnis strategischer Kommunikation als

instrumentell eingesetzte Ressource im Dienst organisationaler Zielerreichung (Valentini, 2021), andererseits ein normativ-ethischer Ansatz, der unter dem Leitbild „Gemeinwohlorientierte strategische Kommunikation“ dialogische Kommunikation als moralische Pflicht betont ((Arslan, 2024; Adi & Stoeckle, 2023). Beide Perspektiven greifen zu kurz, wenn sie Kommunikation entweder als instrumentelle Ressource oder als Dialogpflicht verstehen – ohne deren dynamischen Charakter zu reflektieren. Kommunikationstheoretisch ist (strategische)

Kommunikation kein eindimensionales Wirkungsmittel, sondern ein sozialer Prozess, in dem Bedeutung situativ und kontinuierlich hergestellt wird (van Ruler, 2018).

Theoretisch greift der Beitrag Diskussionen zu „Communication for Sustainability“ auf (Newig et al., 2013; Weder & Erikson, 2023) und differenziert diese durch einen Zugang, der Kommunikation als konstitutive Ermöglichungspraxis versteht (van Ruler, 2018; Fligstein & McAdam, 2012). Einen Rahmen liefert außerdem das Prozessmodell von Kaufmann und Danner-Schröder (2022), das zeigt, wie sich „Grand Challenges“ nur adressieren lassen, wenn kollektive, designte und emergente Organisationsformen zusammenwirken.

Daran anknüpfend wird u.a. die Arbeit von Schöneborn et al. (2022) relevant, die am Beispiel der Covid-19-Kommunikation zeigen, wie Metaphern kollektives Handeln erst ermöglichen – sofern sie koordinierend und mehrdeutig anschlussfähig sind:

Diese Perspektive steht auch im Einklang mit jüngeren Ansätzen, die Organisationskommunikation nicht mehr als einseitig organisationale Funktion, sondern als gesellschaftlich wirksame Netzwerkpraxis verstehen, deren Wirkung sich aus ihrer Verankerung in Beziehungsgeflechten ergibt (Saffer, 2025, Marzahl 2019, Pleil et al. 2025)

Die empirische Untersuchung folgt der Grounded Theory Methodologie nach Strauss & Corbin (2010) sowie Charmaz (2006). Der Beitrag stellt den ersten explorativen Schritt eines mehrstufigen Forschungsprojekts dar und dient der konzeptionellen Schärfung zentraler Fragestellungen für weitere Forschungsschritte. Für den Konferenzbeitrag ist eine qualitative Untersuchung auf Basis von vier leitfadengestützten Interviews in zwei Multi-Stakeholder- Settings geplant: einer Initiative zur Moorwiedervernässung in Brandenburg sowie einer kommunalen Nachhaltigkeitsinitiative in Eltville am Rhein. Ziel ist es, kommunikative Ermöglichungspraktiken zu identifizieren und theoretisch zu konturieren, wobei auf der Konferenz neben der theoretischen Fundierung erste empirisch entwickelte Kategorien und daraus abgeleitete Hypothesen vorgestellt werden, die als Grundlage für die weitere Theoriebildung dienen.

Literaturverzeichnis

- Adi, A., & Stoeckle, Thomas. (2023). Public Relations as Responsible Persuasion – Activism and social Change. In D. Pompper, K. R. Place, & K. C. Weaver (Eds.), *The Routledge Companion to Public Relations* (pp. 302–314). Routledge Handbooks Online. <https://doi.org/10.4324/9781003131700-5>
- Ametowobla, D., Arnold, N., & Besio, C. (2021). Nachhaltigkeit organisieren – Zur Respezifikation von Nachhaltigkeit durch verschiedene Organisationsformen. In *Soziologie der Nachhaltigkeit* (pp. 355–376). transcript Verlag. <https://doi.org/10.1515/9783839451991-018>
- Arslan, S. C. (2024). Warum wir eine gemeinwohlorientierte Medien- und Kommunikationswissenschaft brauchen. *Publizistik*, 69(1), 5–37. <https://doi.org/10.1007/s11616-024-00832-z>
- Ayala-Orozco, B., Rosell, J. A., Merçon, J., Bueno, I., Alatorre-Frenk, G., Langle-Flores, A., & Lobato, A. (2018). Challenges and Strategies in Place-Based Multi-Stakeholder Collaboration for Sustainability: Learning from Experiences in the Global South. *Sustainability*, 10(9), 3217. <https://doi.org/10.3390/su10093217>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A Theory of Fields*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199859948.001.0001>
- Gray, B. (2007). The Process of Partnership Construction: Anticipating Obstacles and Enhancing the Likelihood of Successful Partnerships for Sustainable Development. Chapters. https://ideas.repec.org//h/elg/eechap/12817_2.html
- Kaufmann, L.J. & Danner-Schröder, A. (2022), "Addressing Grand Challenges Through Different Forms of Organizing: A Literature Review", Gümüşay, A.A., Marti, E., Trittin- Ulbrich, H. and Wickert, C. (Ed.) *Organizing for Societal Grand Challenges (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 79)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 163-186.
- Kuenkel, P. (2019). Stewarding Sustainability Transformations in Multi-stakeholder Collaboration. In P. Kuenkel, *Stewarding Sustainability Transformations* (pp. 141–205). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03691-1_6
- Lievens, A., & Moons, I. (2023). A systemic approach of communication in multiple stakeholder settings: challenges and future research directions from a multidisciplinary perspective. *International Journal of Advertising*, 42(1), 201–226. <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2150953>
- Marzahl, L. (2019). *Umweltkommunikation im Netzwerk: Perspektiven, Interessen und Strategien im Diskurs um das Wattenmeer*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27414-6>
- Newig, J., Schulz, D., Fischer, D., Hetze, K., Laws, N., Lüdecke, G., & Rieckmann, M. (2013). *Communication Regarding Sustainability: Conceptual Perspectives and Exploration of*

Societal Subsystems. Sustainability, 5(7), 2976–2990.
<https://doi.org/10.3390/su5072976>

- Pleil, T., Helferich, P. S., & Otsa, T. (2025): A typology of strategic sustainability communication: From reporting to transformation. In F. Weder (Hrsg.), *Strategic Sustainability Communication*. Springer (in Vorbereitung).
- Saffer, A. J. (2025). Reimagining Public Relations Through Networks: A Framework for Societal Impact. *Journalism & Communication Monographs*, 27(1), 72–77.
<https://doi.org/10.1177/15226379241308454>
- Schneidewind, U. (2018). *Die große Transformation: eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*(Originalausgabe). Fischer Taschenbuch.
- Schoeneborn, D., Vásquez, C. and Cornelissen, J.P. (2022), "Theorizing the Role of Metaphors in Co-orienting Collective Action Toward Grand Challenges: The Example of the COVID-19 Pandemic", Gümüşay, A.A., Marti, E., Trittin-Ulbrich, H. and Wickert, C. (Ed.) *Organizing for Societal Grand Challenges (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 79)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 69-91
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2010). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (Unveränd. Nachdr. der letzten Aufl). Beltz.
- Valentini, C. (2021). 32 Mapping public relations theory: Concluding reflections and future directions. In *Public Relations*(pp. 615–628). De Gruyter Mouton.
<https://doi.org/10.1515/9783110554250-032>
- van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- WBGU (Ed.). (2011). *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation [Hauptgutachten]* (2., veränd. Aufl). Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU).
- Weder, F., Erikson, M. B. (2023). *CSR communication and cultures of sustainability*. University of Queensland.

„Wer es sagt, ist es selber!“ Irrationalität, Blockade und Transformation in der Organisationskommunikation (Donnerstag, 14:00–15:15 Uhr)

Nils Förster; Paris Lodron Universität Salzburg

Diagnosen organisationaler Irrationalität dominieren seit Jahrzehnten die Organisations- und Organisationskommunikationsforschung (Brunsson, 1982; Wehmeier, 2006; Winkler, 2024). Dadurch werden Organisationen zu Blockierern eines intentionalen und gerichteten Wandels erklärt, weil dazu eine Rationalität notwendig wäre, die in Zweifel gezogen wird. Die Frage nach OK als „Treiber oder Blockierer“ von Transformation des diesjährigen CfP scheint damit bereits beantwortet. Aber blockieren wir uns dadurch nicht auch in der grundsätzlichen Erklärung, ob und wie Organisationen Akteure der Transformation werden können?

Dieser konzeptionelle Beitrag hat drei Ziele: (1) er systematisiert philosophische Erklärungsprobleme von Irrationalität in Traditionen der Organisations- und OK-Forschung anhand von Metaphern; (2) er zeigt entlang dieser Metaphern, wie sich Forschung dadurch in der Erklärung von Organisation als Akteur selbst blockiert; (3) er skizziert einen programmatischen Ausblick, wie diese Blockade durch Synthese bestehender Traditionen unter dem Dach von Davidsons interpretationistischer Philosophie überwunden werden kann.

(1) Philosophisch begründete (Davidson, 2004) Erklärungsprobleme organisationaler Irrationalität in gängigen Forschungstraditionen werden in drei lebensphasenorientierten Organisationsbildern (Morgan, 1986, 2016) veranschaulicht: Die Organisation als (a) Kind, als (b) Erwachsener und als (c) Greis.

(a) Kinder sind unmündig – die Verantwortung für ihr Handeln wird delegiert. Dieses Verantwortungsproblem lässt sich auf Ansätze übertragen, die Organisationen durch externe Erwartungslogiken erklären. Wenn Irrationalität extern provoziert wird (Meyer & Zucker, 1989; Seo & Creed, 2002), sind institutionelle Zwänge auch dafür verantwortlich zu machen.

(b) Erwachsene müssen anders als Kinder eigene Gründe für ihre Handlungen haben. Mit dieser Idealisierung muss auch Irrationalität begründet werden, sonst wird die Handlungsfähigkeit des Akteurs in Gänze zweifelhaft. Dieses Bild lässt sich auf rational- choice-orientierte, manageriale Erklärungen von Organisationen übertragen, bringt jedoch ein Verstehensproblem mit sich. Irrationales Handeln wird hier ausgeschlossen, weil eine Handlung stets auf schlüssigen Überlegungen mit dem verfügbaren Wissen basiert. Daher wird das Ideal einer Entscheidungssituation mit umfassender Informationsbasis angestrebt (Tench et al., 2017). Das Aufkommen von Irrationalität wird durch diesen Ausschluss selbst unverständlich.

(c) Wenn Greise den Zusammenhang ihrer Gründe vergessen, können sie ihre Irrationalität nicht mehr rationalisieren. Das Bewusstsein ist eingeschränkt, sodass keine abwägende Selbstbeobachtung mehr möglich ist. Über dieses Bild lässt sich Irrationalität von

Organisationen verstehen, weil ein Teil ihrer Überzeugungen vergessen wurde. Auf diese Weise erklären konstruktivistische Ansätze Irrationalität (Luhmann, 2000; Theis-Berglmair, 2003; Weick, 1985). Diese Erklärung führt zu einem Zirkularitätsproblem: Fälle des Vergessens dürfen nicht mit Irrationalität erklärt werden, sofern sie Irrationalität erklären sollen. Weil sich die Organisation durch fehlende Selbstbeobachtung nie irrational erscheint, geschehen immer wieder dieselben Fehler.

(2) OK-Forschung blockiert sich durch diese Zugänge im Vermögen, Organisationen als Akteure der Transformation zu erklären. (a) Wer vornehmlich über externe Ursachen erklärt, externalisiert – wie ein Kind – Erklärungsverantwortung stets in andere Gesellschaftsbereiche und Disziplinen. (b) Manageriale Zugänge wiederum, die Organisationen für fortwährend rational optimierbar halten, unterbinden ironischerweise oftmals durch ein elterliches „Basta“ evidente empirische Verstehensprobleme des zugrunde liegenden Rationalitäts- und Informationsideals. (c) Konstruktivistische Forschung vergisst, dass die interessanten Fälle organisationaler Irrationalität bewusst geschehen.

(3) Ausgehend von Davidsons interpretationistischem Ansatz entwickelt der Beitrag eine Synthese gängiger Erklärungsansätze ohne deren Blockaden: Er schlägt vor, Irrationalität als eine partielle Inkohärenz innerhalb eines im Ganzen kohärent zu fassenden Überzeugungssystems (Davidson, 2004) zu erklären. Dazu werden notwendige philosophische Annahmen der Kohärenz, Teilung und Interaktion (Davidson, 2004) auf Organisationen übertragen (King et al., 2010; Lawrence & Lorsch, 1967; Weick, 1985) und gezeigt, wie damit gängige Verantwortungs-, Verstehens- und Zirkularitätsprobleme überwunden werden. Die OK-Forschung gewinnt damit einen Ansatz, der Irrationalität ohne Verlust der Handlungsfähigkeit von Organisationen erklärt. Organisationen sind nicht wie fremdbestimmte Kinder, sophisticatede Erwachsene oder vergessliche Greise – sondern Akteure.

Literaturverzeichnis

- Brunsson, N. (1982). The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. *Journal of Management Studies*, 19(1), 29–44.
- Davidson, D. (2004). Paradoxes of Irrationality. In D. Davidson (Hrsg.), *Problems of Rationality* (S. 169–187). Oxford University Press.
- King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. A. (2010). Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor. *Organization Science*, 21(1), 290–305. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0443>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag.
- Meyer, M. W., & Zucker, L. G. (1989). *Permanently Failing Organizations*. Sage.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage.
- Morgan, G. (2016). Commentary: Beyond Morgan's eight metaphors. *Human Relations*, 69(4), 1029–1042. <https://doi.org/10.1177/0018726715624497>
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–247. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6588004>
- Tench, R., Verčič, D., Zeffass, A., Moreno, Á., & Verhoeven, P. (2017). *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications*. Springer.
- Theis-Berglmair, A.-M. (2003). *Organisationskommunikation: Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*. Lit-Verlag.
- Wehmeier, S. (2006). Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), 213–220. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.018>
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Suhrkamp.
- Winkler, P. (2024). Einführender Überblickstext „Organisation & Entscheidung“. In O. Hoffmann & S. Sandhu (Hrsg.), *Schlüsselwerke für die Strategische Kommunikationsforschung* (S. 199–206). Springer.

Lob des Schweigens. Potenziale strategischer Nichtkommunikation in Transformationsprozessen (Donnerstag, 15:45–17:00 Uhr)

Olaf Hoffjann; Otto-Friedrich-Universität Bamberg

„Wie können Gesellschaften durch strategische Kommunikation von Organisationen zur Transformation mobilisiert werden?“ So lautet eine zentrale Frage des Call for Papers zur Fachgruppentagung (S. 2). Die Antwortversuche offenbaren die Probleme dieser schon fast klassischen Frage der Praxis und Forschung zur strategischen Kommunikation. Das Konzept des Aspirational Talk (Christensen et al., 2013) beispielsweise fokussiert auf das Motivieren von Handlungen – und ist bei kurzfristig ausbleibenden Taten leicht angreifbar. Das grundsätzliche Problem strategischer Kommunikation ist in wohl jedem Transformationsprozess zu verfolgen: Auf die Forderung nach der Transformation X folgt schnell die Gegenforderung zum Verzicht auf X – und oft sogar die Forderung nach der entgegengesetzten Transformation Y. Nassehi (2024, S. 215) hat in seiner „Kritik der großen Geste“ daher für kleine Schritte plädiert, „die sich in den bestehenden Gegebenheiten einrichten und an diese andocken können“. Dies führt zur Vermutung, dass strategische Kommunikation Transformationen vielfach eher behindert oder gar verhindert als befördert.

Der Beitrag setzt beim Verzicht von solchen großen Versprechungen, Ankündigungen und Forderungen an und geht noch einen Schritt weiter: Welche Potenziale hat strategische Nichtkommunikation in Transformationsprozessen? Vor der Beantwortung dieser Frage wird zunächst eine Theorie strategischer Nichtkommunikation vorgestellt. Abschließend werden alternative Kommunikationsstrategien zu bereits erreichten Transformationserfolgen erörtert.

Strategische Nichtkommunikation

Die Plausibilität des Axioms „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick et al., 1996, S. 53) zeigt sehr eindrücklich das Beispiel des zustimmenden Schweigens. Wenn aber auch Alters schlichte mentale Absenz als Schweigen und damit kommunikative Handlung verstanden werden kann (Hahn, 2024), belegt dies das Problem, strategische Nichtkommunikation zu definieren. Daher soll hier strategische Nichtkommunikation allgemein als der bewusste Verzicht auf eine verbale Mitteilung definiert werden. Das Nichtbeantworten kritischer Medienanfragen, das Journalist*innen als bewusstes Schweigen interpretieren und thematisieren (Dimitrov, 2015), zählt dazu ebenso wie der bewusste Verzicht auf Kampagnen, Pressemitteilungen oder Social-Media-Posts, die niemand von einer Organisation erwartet. Ein solch allgemeines Verständnis ist damit voraussetzungsloser und weiter gefasst als Dimitrovs Strategic Silence (Dimitrov, 2015, 2017, 2019; ähnlich: Brummett, 1980).

Wenn mitteilende strategische Kommunikation darauf zielt, dass die vorgeschlagene Option ausgewählt wird (Hoffjann, 2024), kann strategische Nichtkommunikation so verstanden werden, dass eine Organisation entschieden hat, mit einem solchen Verzicht wenigstens das

Risiko der Ablehnung zu reduzieren und vielleicht sogar die Annahme früher vorgeschlagener Optionen zu erhöhen. Strategische Nichtkommunikation kann dabei ein situativer, momenthafter Verzicht z.B. auf eine Antwort ebenso sein wie der völlige Verzicht einer Organisation auf jegliche verbale strategische Kommunikationsmitteilungen.

Bereits die überschaubare Literatur zu Strategic Silence konstatiert, dass die Motive und die Folgen bewussten Schweigens höchst vielfältig sein können. In einer allgemeinen Perspektive – unabhängig vom Transformations-Kontext – werden vier Modi unterschieden. Während das (1) Silencing darauf zielt, Kommunikation zu beenden oder zu verhindern, will das (2) Provoking Kommunikation anstoßen bzw. fortsetzen. Diese beiden Modi versuchen folglich, konkrete Kommunikation zu steuern, während die folgenden beiden Modi auf die Kontingenz künftiger Handlungen zielen: Das (3) Opening öffnet Kontingenz und will damit künftige Kommunikationschancen verbessern, während das (4) Closing auf ein Schließen von Kontingenz zielt. Die allgemeinen Modi können konkretisiert werden, wenn sie in den drei Sinndimensionen erläutert werden (Tabelle).

Tabelle: Modi strategischer Nichtkommunikation und mögliche Potenziale in Transformationsprozessen (grau markiert)

Mit einem bewussten Verzicht auf eine verbale Mitteilung in der ...	Sachdimension	Sozialdimension	Zeitdimension
	nicht reden über spezifische Themen	nicht reden mit bzw. über andere/n	bestimmte Zeit lang nicht reden
(1) Silencing Kommunikation verhindern	<i>keine Statements zu noch nicht öffentlichen, aber riskanten Aspekten eines Transformationsthemas, um Aufmerksamkeit hierfür zu vermeiden</i>	<i>Gegnern der Transformation nicht widersprechen, um Konflikt zu beenden bzw. zu vermeiden</i>	<i>weitestgehender Verzicht auf strategische Kommunikation, um als unbekannte Organisation die Transformation jenseits öffentlicher Kritik vorantreiben zu können</i>
(2) Provoking Kommunikation initiieren	mit explizitem Schweigen zu einem Thema für Aufmerksamkeit und Anschlusskommunikation sorgen	mit explizitem Schweigen Ego verunsichern und zum Reden bringen (z.B. in Verhandlungen)	<i>mit dauerhaftem explizitem Schweigen z.B. bei Anfragen zu Produktgeheimnissen das Produkt zum Mysterium machen</i>
(3) Opening Kontingenz öffnen	<i>keine Statements zu aktueller Diskussion, um Handlungsspielräume zu Transformationsthema zu sichern</i>	<i>keine Aussagen zu Wettbewerbern, um keinen Konflikt zu initiieren und sich Freiheiten für Kooperationsmöglichkeiten zu sichern</i>	<i>Aufmerksamkeits- und Finanzressourcen für spätere eigene Mitteilungen erhöhen (Vermeidung ‚Content inflation‘)</i>
(4) Closing Kontingenz schließen	durch Verzicht auf Statement Eindeutigkeit betonen (z.B. bei erwarteter verbaler Zustimmung)	vehemente Rücktrittsforderungen gegen Mitarbeitende oder Kooperationspartner durch Schweigen unterstützen und so ihren Rücktritt forcieren	mit dauerhaftem Verzicht auf Artikulation des eigenen Interesses das Interesse aufgeben, ohne den Rückzug öffentlich einzugestehen

Potenziale strategischer Nichtkommunikation in Transformationsprozessen

Bereits die in der Tabelle grau markierten Konkretisierungen zeigen erste Chancen und Vorteile strategischer Nichtkommunikation in Transformationsprozessen, wenn insbesondere im

Silencing- und Opening-Modus Konflikte vermieden oder beendet werden. Gerade bei tiefgreifenden Transformationsprozessen scheinen der vermeintlich große Wurf und die große kommunikative Geste eher kontraproduktiv zu sein (Nassehi, 2024). Vielversprechender erscheinen weniger konfrontative Optionen, die ex post über Transformationserfolge sprechen (lassen).

Literaturverzeichnis

- Brummett, B. (1980). Towards a theory of silence as a political strategy. *Quarterly Journal of Speech*, 66(3), 289–303. <https://doi.org/10.1080/00335638009383527>
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Dimitrov, R. (2015). Silence and invisibility in public relations. *Public Relations Review*, 41(5), 636–651.
- Dimitrov, R. (2017). *Strategic silence: Public relations and indirect communication*. Routledge.
- Dimitrov, R. (2019). Explicit and implicit strategies of silence. *Journal of Advertising and Public Relations*, 2(1), 19–31.
- Hahn, A. (2024). *Horizonte der Kommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hoffjann, O. (2024). „Tear down this wall“. A theory of strategic communication that integrates both communication and organizational theory. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2023-0103>
- Nassehi, A. (2024). *Kritik der großen Geste: Anders über gesellschaftliche Transformation nachdenken*. CH Beck.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1996). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (9. Aufl.). Hans Huber.

Unternehmerische Diversitätskommunikation als Folge gesellschaftlichen Wandels: Ein schmaler Grat zwischen Imagegewinn und Backfire-Effekten (Donnerstag, 15:45–17:00 Uhr)

Thomas Koch, Sandra Mechler, Nora Denner; Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Technologische, demografische und politische Veränderungen haben in den letzten drei Jahrzehnten einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel ausgelöst (Hilbert, 2020), der Normen und Werte verändert und unter anderem zu Forderungen nach mehr Gleichberechtigung, Diversität und Inklusion geführt hat (Roberson, 2019; Zhang, 2022). Dementsprechend haben sich auch die Erwartungen an Unternehmen verändert, sich diesem Wandel anzupassen und Diversität in ihre Strukturen zu integrieren (Allen et al., 2008; Köllen, 2019). Nicht immer gelingt diese Integration, oft bleibt es bei Versprechungen und einer (falschen) Selbstdarstellung als divers (Baker et al., 2024; Wulf et al., 2022), von der sich Unternehmen positive Effekte auf ihre Wahrnehmung erhoffen (Hur et al., 2014; Navarro-García et al., 2020).

Basierend auf der Signaling-Theorie, die besagt, dass Organisationen gezielt Signale aussenden, um Informationsasymmetrien mit Stakeholdern zu reduzieren (Spence, 1973, 2002), und bestehenden empirischen Studien vermuten wir, dass eine vielfältige Selbstdarstellung a) das Image und b) die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens sowie c) die Bewerbungsabsichten verbessert (H1; Avery et al., 2013; Bear et al., 2010; Hur et al., 2014). Stimmt die Diversitätskommunikation jedoch nicht mit der tatsächlichen Vielfalt im Unternehmen überein, spricht man von „Diversity Washing“ (Beckert & Koch, 2025; Wulf et al., 2022). Beispielsweise stellen Unternehmen ihre Belegschaft auf Bildern vielfältiger dar, als sie tatsächlich ist. Wird dies aufgedeckt, kann es zu Backfire-Effekten kommen, die wiederum dem Unternehmensimage, der Glaubwürdigkeit und der Bewerbungsabsicht schaden (H2; Einwiller et al., 2019; Park et al., 2021).

Experiment 1

In einem Online-Experiment stellte ein (fiktives) Textilunternehmen auf seiner Website einen Teil seines Teams anhand von acht Porträts vor (Abb. 1): Entweder nur weiße Männer (EG1: divers), sechs weiße Männer und zwei Frauen, von denen eine ethnisch divers war (EG2: semi-divers), oder vier Männer und vier Frauen, von denen jeweils zwei ethnisch divers waren (EG3: divers). Nach einer ersten Messung von Image, Glaubwürdigkeit und Bewerbungsabsicht (t1; Tab. 1) zeigte eine Grafik der fiktiven Plattform BizStats (Abb. 2), dass das Unternehmen nicht divers war (90% der Mitarbeitenden männlich, 95% weiß). Daraufhin wurden die Konstrukte erneut erhoben (t2); die Manipulation war erfolgreich (Tab. 2).

Die Ergebnisse zu t1 zeigen, dass eine diverse Selbstdarstellung das wahrgenommene Image und die Glaubwürdigkeit positiv beeinflusst und die Bewerbungsabsicht erhöht (Tab. 3). Nach der Offenlegung, dass das Unternehmen nicht divers ist, werden Image und Glaubwürdigkeit negativer bewertet und die Bewerbungsabsicht sinkt in allen Gruppen (Tab. 3). Interessant ist,

dass Unternehmen, die sich als divers dargestellt hatten, es aber nicht sind, dennoch höhere Imagebewertungen und höhere Bewerbungsabsichten erhielten als Unternehmen, die sich von Anfang an ehrlich dargestellt hatten. Bei der Glaubwürdigkeit zeigten sich hingegen Backfire-Effekte: Eine anfängliche Darstellung als sehr vielfältig steigert zwar zunächst die Glaubwürdigkeit, sobald sich diese Behauptung jedoch als falsch herausstellt, leidet die Glaubwürdigkeit des Unternehmens stärker, als wenn es von Anfang an ehrlich gewesen wäre.

Experiment 2

Aufbauend auf Studie 1 wird untersucht, ob eine vielfältige Produktdarstellung - ähnlich wie eine vielfältige Selbstdarstellung von Unternehmen - die Wahrnehmung in ähnlicher Weise beeinflusst (Chu et al., 2015). Denn auch die Verwendung diverser Modelle signalisiert spezifische Unternehmenswerte (Halo-Effekte; Nisbett & Wilson, 1977). Wir vermuten daher, dass auch eine differenzierte Produktpräsentation (a) das Unternehmensimage, (b) die Glaubwürdigkeit und (c) die Kaufabsicht verbessert (H3). Allerdings gehen wir davon aus, dass die negativen Effekte, die durch Washing ausgelöst werden (Einwiller et al., 2019; Smith & Rhiney, 2020), bei einer diversifizierten Produktkommunikation nicht auftreten, da diese als Marketingstrategie akzeptiert wird (H4; Broussard-Goldsmith, 2024).

In einem Online-Experiment stellte ein Unternehmen auf seiner Website entweder sich selbst (Homepage des Textilunternehmens aus Studie 1, Abb. 3) oder seine Produkte als divers bzw. nicht divers dar. Letzteres geschah über eine Homepage, die acht Models mit den Produkten (Reisetaschen) des Unternehmens präsentierte - auch diese waren entweder nicht divers (nur weiße Männer) oder divers (vier Männer, vier Frauen, je zwei ethnisch divers) gestaltet (Abb. 4). Nach der Messung der Wahrnehmung zu t1 zeigten wir erneut die Grafik der fiktiven Plattform BizStats (Abb. 2), die zeigte, dass das Unternehmen tatsächlich nicht divers war, und erfassten die Konstrukte erneut zu t2 (Tab. 4). Die Manipulation war erfolgreich (Tab. 5).

Sowohl eine vielfältige Selbst- als auch eine vielfältige Produktkommunikation wirken sich positiv auf die Unternehmensbewertung und die Kaufabsicht aus (Tab. 6). Die Offenlegung mangelnder Diversität führt ähnlich wie in Studie 1 zu einer negativen Bewertung, wobei die Probanden - entgegen unserer Annahme - kaum zwischen Produkt- und Selbstdarstellung unterscheiden. Die Ergebnisse zeigen insgesamt die Chancen und (ethischen) Risiken von Diversitätskommunikation als Instrument, um gesellschaftliche Transformationsprozesse mitzugestalten.

Literatur

- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K., & White, C. S. (2008). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, 30(1), 20–33. <https://doi.org/10.1108/01425450810835392>
- Avery, D. R., Volpone, S. D., Stewart, R. W., Luksyte, A., Hernandez, M., McKay, P. F., & Hebl, M. R. (2013). Examining the draw of diversity: How diversity climate perceptions affect job-pursuit intentions. *Human Resource Management*, 52(2), 175–193. <https://doi.org/10.1002/hrm.21524>
- Baker, A. C., Larcker, D. F., McClure, C. G., Saraph, D., & Watts, E. M. (2024). Diversity washing. *Journal of Accounting Research*, 62(5), 1661–1709. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12542>
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Beckert, J., & Koch, T. (2025). Corporate perspectives on diversity: Engagement, communication motives, and the diversity-washing dilemma. *Journal of Marketing Communications*. <https://doi.org/10.1080/13527266.2025.2470346>
- Broussard-Goldsmith, A. (2024). Brand assessment of the adaptation of Nike to new consumer trends. *Open Journal of Business and Management*, 12(6), 201–215. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.126201>
- Brugman, B. C., van Huijstee, D., & Droog, E. (2024). Debunking the corporate paint shop: Examining the effects of misleading corporate social responsibility claims on social media. *New Media & Society*. <https://doi.org/10.1177/14614448241288482>
- Chu, K., Lee, D. H., & Kim, J. Y. (2015). The effect of non-stereotypical gender role advertising on consumer evaluation. *International Journal of Advertising*, 35(1), 106–134. <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1110942>
- Einwiller, S., Lis, B., Ruppel, C., & Sen, S. (2019). When CSR-based identification backfires: Testing the effects of CSR-related negative publicity. *Journal of Business Research*, 104, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.036>
- Hilbert, M. (2020). Digital technology and social change: the digital transformation of society from a historical perspectives. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 22(2), 189–194. <https://doi.org/10.31887/DCNS.2020.22.2/mhilbert>
- Hur, W. M., Kim, H., & Woo, J. (2014). How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 75–86. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1910-0>
- Koch, T., Denner, N., Viererbl, B., & Himmelreich, S. (2019). Corporate responses to critical journalistic interview requests: An experimental study on crisis prevention. *Corporate Reputation Review*, 22, 1–9. <https://doi.org/10.1057/s41299-018-0054-7>

- Köllen, T. (2019). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Navarro-García, J. C., Ramón-Llorens, M. C., & García-Meca, E. (2020). Female directors and corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(4), 352–365. <https://doi.org/10.1177/2340944420972717>
- Newell, S. J., & Goldsmith, R. E. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business Research*, 52(3), 235–247. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00104-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00104-6)
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250–256. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.4.250>
- Park, S.-Y., Cho, M., & Kim, S. (2021). The effect of CSR expectancy violation: Value from expectancy violation theory and confirmation bias. *Journal of Marketing Communications*, 27(4), 365–388. <https://doi.org/10.1080/13527266.2019.1671478>
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Smith, D., & Rhiney, E. (2020). CSR commitments, perceptions of hypocrisy, and recovery. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0046-7>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434–459. <https://doi.org/10.1257/00028280260136224>
- Wei, Y. C., Chang, C. C., Lin, L. Y., & Liang, S. C. (2016). A fit perspective approach in linking corporate image and intention-to-apply. *Journal of Business Research*, 69(6), 2220–2225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.033>
- Wulf, T., Naderer, B., Olbermann, Z., & Hohner, J. (2022). Finding gold at the end of the rainbow flag? Claim vagueness and presence of emotional imagery as factors to perceive rainbowwashing. *International Journal of Advertising*, 41(8), 1433–1453. <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2053393>
- Zhang, X. A. (2022). What constitutes great IDEA? An examination of corporate diversity communication on Facebook and external and internal stakeholder reactions. *Public Relations Review*, 48(5), 102254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102254>

Anhang

Tabelle 1: Operationalisierung der Konstrukte (Studie 1)

Konstrukt	Skala	Items	M (SD)	α
Image (Koch et al., 2019)	5-stufiges semantisches Differential	„Ich glaube, das Unternehmen ist ...“ „unsympathisch – sympathisch“; „unfreundlich – freundlich“; „nicht einfühlsam – einfühlsam“	t1: 3,50 (0,79)	t1: ,86
			t2: 2,81 (0,84)	t2: ,88
Glaubwürdigkeit (Newell & Goldsmith, 2001)	5-stufiges semantisches Differential	„Ich glaube, das Unternehmen ist ...“ „nicht glaubwürdig – glaubwürdig“, „nicht vertrauenswürdig – vertrauenswürdig“, „nicht ehrlich – ehrlich“	t1: 3,40 (0,81)	t1: ,91
			t2: 2,72 (0,99)	t2: ,94
Bewerbungsabsicht (Wei et al., 2016)	5-stufige Likert-Skala	„Wenn ich eine Stelle suchen würde, würde ich mich bei Porter & Pine bewerben.“	t1: 2,68 (1,21)	
			t2: 2,16 (1,11)	

Tabelle 2: Manipulationscheck (Studie 1)

Gruppe	Tatsächliche Verteilung	Wahrgenommene Männer (M, SD)	Wahrgenommene Frauen (M, SD)	Einschätzung Übereinstimmung (M, SD)
Nicht-divers	8 Männer, 0 Frauen	8,39 (1,70) ^a	0,08 (0,38) ^a	79,55 (26,17)
Semi-divers	6 Männer, 2 Frauen	6,12 (1,93) ^b	2,37 (1,03) ^b	50,56 (31,73)
Stark divers	4 Männer, 4 Frauen	4,26 (0,85) ^c	4,11 (0,93) ^c	20,72 (17,93)

Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen für Männer: $F(2,277) = 166,35, p < ,001, \eta^2 = ,55$

Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen für Frauen: $F(2,277) = 543,69, p < ,001, \eta^2 = ,80$

Manipulationscheck (Übereinstimmung): $F(2,277) = 121,63, p < ,001, \eta^2 = ,47$

Mittelwerte mit unterschiedlichen Buchstaben unterscheiden sich auf einem Signifikanzniveau von $p < ,05$ (Bonferroni-Post-hoc-Test).

Tabelle 3: Effekte der Diversitätsdarstellung (t1) und potentieller Diskrepanzen (t2) (Studie 1)

	Image t1	Image t2	Glaubwürdigkeit t1	Glaubwürdigkeit t2	Bewerbungsabsicht t1	Bewerbungsabsicht t2
<i>M(SD)</i>						
Nicht divers (Keine Diskrepanz)	3,23(0,85) ^a	2,60(0,80) ^a	3,21 (0,80) ^a	2,83(0,97) ^{ab}	2,22(1,14) ^a	1,94(1,13) ^a
Semi-divers (Kleine Diskrepanz)	3,50(0,73) ^b	2,87(0,82) ^b	3,38(0,78) ^{ab}	2,82(0,95) ^a	2,78(1,22) ^b	2,31(1,09) ^b
Divers (Große Diskrepanz)	3,75(0,75) ^c	2,95(0,87) ^b	3,58(0,82) ^b	2,25(1,01) ^b	2,99(1,16) ^b	2,22(1,08) ^{ab}

Image (t1): $F(2, 278) = 10,77, p < ,001, \eta^2 = ,07$; Glaubwürdigkeit (t1): $F(2, 278) = 4,95, p < ,01, \eta^2 = ,03$; Bewerbungsabsicht (t1): $F(2, 278) = 10,43, p < ,001, \eta^2 = ,07$.

RMANOVA, Dreifachinteraktion Image: $F(2, 278) = 1,51, p = ,224, \eta^2 = ,01$; RMANOVA, Dreifachinteraktion Glaubwürdigkeit: $F(2, 278) = 18,55, p < ,001, \eta^2 = ,12$; RMANOVA, Dreifachinteraktion Bewerbungsabsicht: $F(2, 278) = 7,54, p < ,001, \eta^2 = ,05$

Mittelwerte mit unterschiedlichen Buchstaben unterscheiden sich auf einem Signifikanzniveau von $p < ,05$ (Bonferroni-Post-hoc-Test).

Tabelle 4: Operationalisierung der Konstrukte (Studie 2)

Konstrukt	Skala	Items	<i>M (SD)</i>	α
Image (Koch et al., 2019)	5-stufiges semantisches Differential	„Ich glaube, das Unternehmen ist ... “ „un-sympathisch – sympathisch“, „unfreundlich – freundlich“, „nicht einfühlsam – einfühlsam“	t1: 3,55 (0,70) t2: 3,03 (0,73)	t1: ,88 t2: ,89
Glaubwürdigkeit (Newell & Goldsmith, 2001)	5-stufiges semantisches Differential	„Ich glaube, das Unternehmen ist ...“ „nicht glaubwürdig – glaubwürdig“, „nicht vertrauenswürdig – vertrauenswürdig“, „nicht ehrlich – ehrlich“	t1: 3,35 (0,86) t2: 2,73 (0,97)	t1: ,92 t2: ,93
Kaufintention (Brugman et al., 2024)	5-stufige Likert-Skala	„Wenn ich eine Stelle suchen würde, würde ich mich bei Porter & Pine bewerben.“	t1: 2,20 (1,12) t2: 1,90 (1,02)	

Tabelle 5: Manipulationscheck (Studie 2)

Gruppe	Tatsächliche Verteilung	Wahrgenommene Männer (M, SD)	Wahrgenommene Frauen (M, SD)	Einschätzung Diversität (M, SD)
Nicht-divers	8 Männer, 0 Frauen	7,67 (1,63)	0,10 (0,50)	74,60 (26,14)
Stark divers	4 Männer, 4 Frauen	4,06 (2,04)	4,12 (0,98)	25,44 (21,49)

Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen für Männer: $F(2,277) = 166,35, p < ,001, \eta^2 = ,55$

Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen für Frauen: $F(2,277) = 543,69, p < ,001, \eta^2 = ,80$

Manipulationscheck (Übereinstimmung): $F(2,277) = 121,63, p < ,001, \eta^2 = ,47$

Mittelwerte mit unterschiedlichen Buchstaben unterscheiden sich auf einem Signifikanzniveau von $p < ,05$ (Bonferroni-Post-hoc-Test).

Tabelle 6: Effekte der Diversitätsdarstellung (t1) und potentieller Diskrepanzen (t2) in Abhängigkeit von Produkt- oder Selbstdarstellung (Studie 2)

<i>Selbstdarstellung</i>						
	Image t1	Glaubwürdigkeit t1	Kaufabsicht t1	Image t2	Glaubwürdigkeit t2	Kaufabsicht t2
	<i>M(SD)</i>					
Nicht divers (Keine Dis- krepanz)	3,44(0,73)	3,19 (0,78)	2,13(1,02)	2,98(0,82)	2,74(1,06)	2,02(1,07)
Divers (Große Dis- krepanz)	3,86(0,67)	3,66(0,76)	2,89(1,13)	3,18(0,62)	2,57(0,99)	2,12(1,01)
<i>Produktpräsentation</i>						
	Image t1	Glaubwürdigkeit t1	Kaufabsicht t1	Image t2	Glaubwürdigkeit t2	Kaufabsicht t2
	<i>M(SD)</i>					
Nicht divers (Keine Dis- krepanz)	3,21(0,56)	3,11 (0,78)	1,71(0,94)	2,85(0,65)	2,80(0,80)	1,63(0,92)
Divers (Große Dis- krepanz)	3,74(0,67)	3,48(0,79)	2,13(1,09)	3,15(0,76)	2,82(1,03)	1,84(1,07)

Abbildung 1: Stimulus Selbstpräsentation des Unternehmens (Studie 1)

PORTER & PINE ▼ Menü

Unternehmen > Über uns

Lernen Sie einen Teil unseres Teams kennen



Harper Accounting	Lojani Customer Service	Charles Communication	Lee Sales
Sarah Controlling	Ranjid Marketing	Marcus Design	Jennifer Production

PORTER & PINE ▼ Menü

Unternehmen > Über uns

Lernen Sie einen Teil unseres Teams kennen



Harper Accounting	Lojani Customer Service	Charles Communication	Robert Sales
Sarah Controlling	Tobias Marketing	Marcus Design	John Production

PORTER & PINE ▼ Menü

Unternehmen > Über uns

Lernen Sie einen Teil unseres Teams kennen



James Accounting	Lojani Customer Service	Charles Communication	Robert Sales
Ethan Controlling	Tobias Marketing	Marcus Design	John Production

Von oben nach unten: Nicht divers, semi-divers, divers

Abbildung 2: Grafische Darstellung der tatsächlichen Diversität (Studie 1)

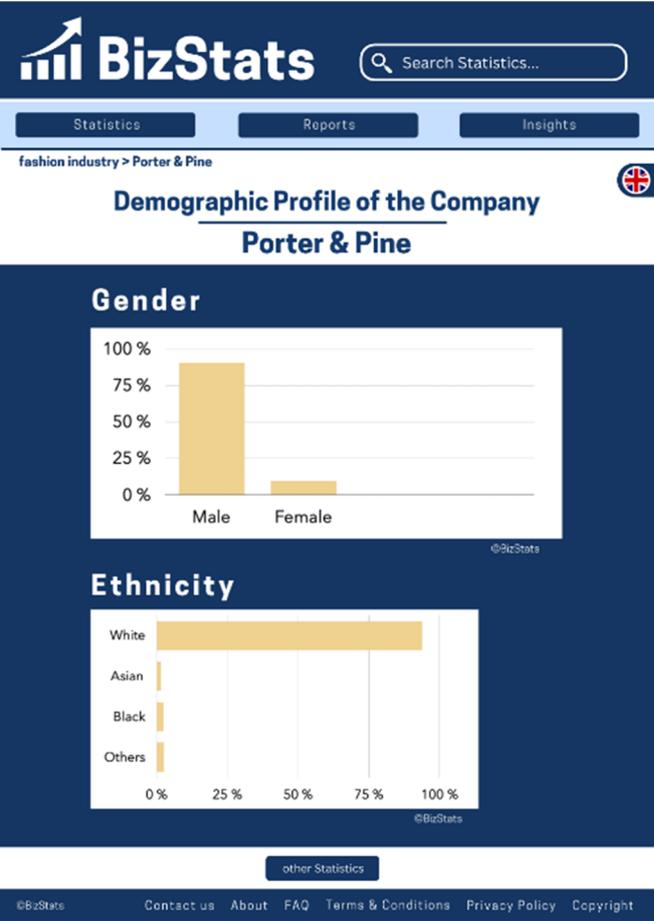
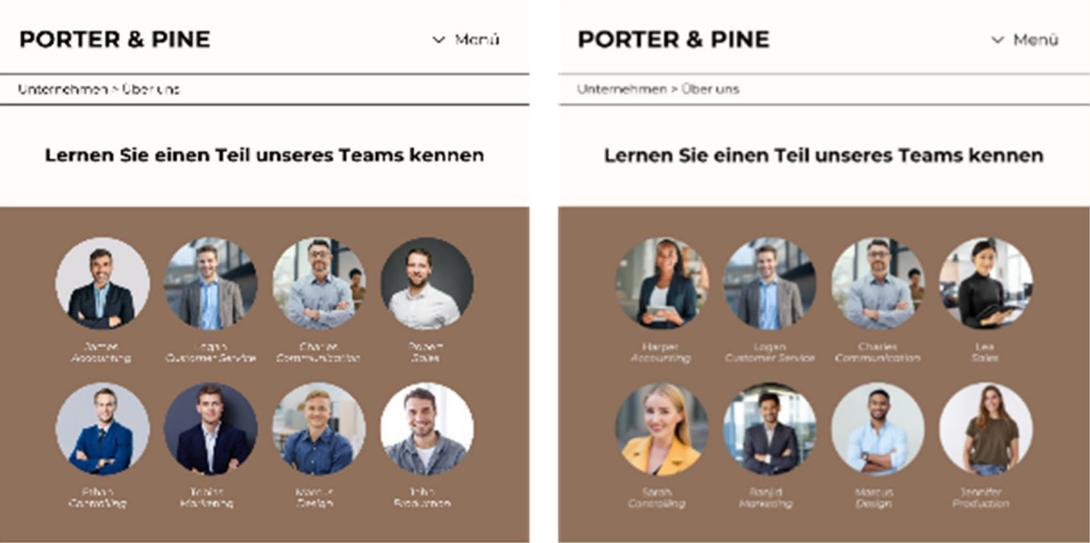
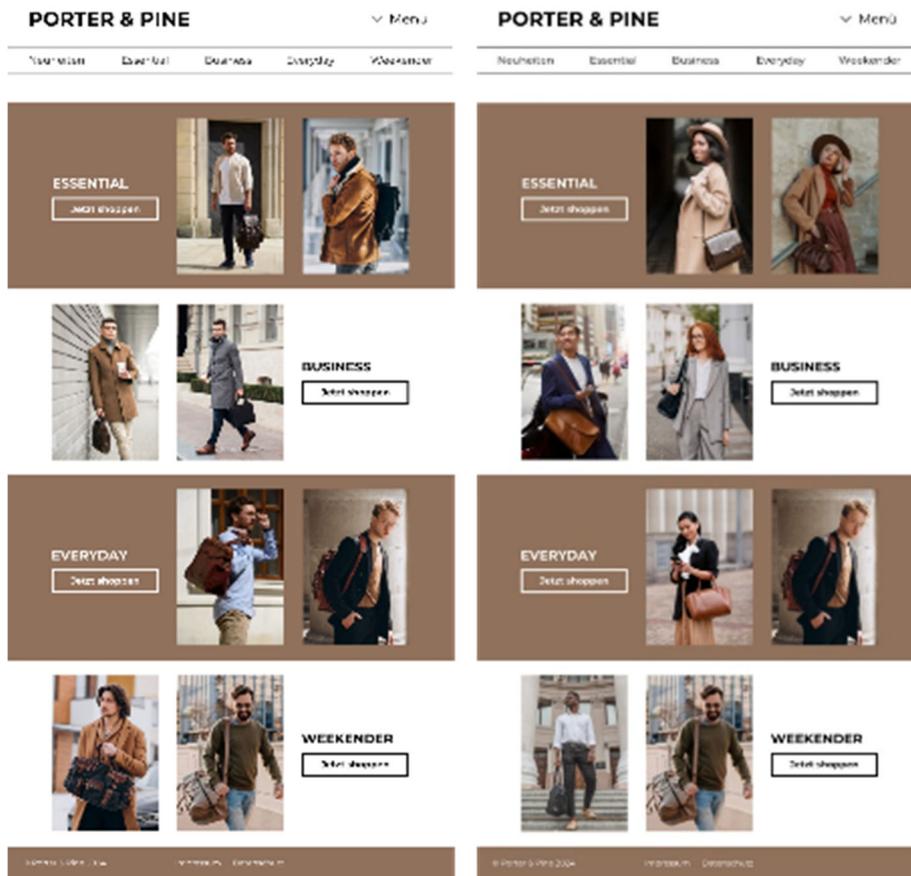


Abbildung 3: Stimulus Selbstpräsentation des Unternehmens (Studie 2)



Links: Nicht divers; rechts: divers

Abbildung 4: Stimulus Produktpräsentation des Unternehmens (Studie 2)



Links: Nicht divers; rechts: divers

Greenwashing-Vorwürfe und Krisenreaktionen als Signalkonflikte in der strategischen Kommunikation von Finanzinstitutionen (Donnerstag, 15:45–17:00 Uhr)

Vesile Cinceoglu, Michael Johann, Jesse Tuominen, Nadine Strauß; Universität Zürich, Universität Augsburg und University of Jyväskylä

Relevanz und theoretische Grundlagen

Finanzinstitutionen nehmen eine Schlüsselrolle im Kontext sozial-ökologischer Transformation ein. Zugleich gerät die Glaubwürdigkeit ihrer ESG-Kommunikation (Environmental, Social, Governance) jedoch zunehmend unter Druck (De Jong et al., 2020; Hoffmann & Strauß, 2025). So hat sich der Vorwurf des Greenwashings – hier verstanden als vorgetäuschte ESG-bezogene Leistungen (Gatti et al., 2025) – als Konfliktfeld der Finanzkommunikation etabliert. In diesem Kontext untersucht dieser Beitrag, wie Greenwashing-Vorwürfe und darauffolgende Krisenreaktionen die Wahrnehmung von Finanzinstitutionen beeinflussen.

Theoretisch basiert die Studie auf der Signaling-Theorie (Dainelli et al., 2013; Spence, 1973) und der Krisenkommunikationsforschung (Coombs, 2010; Luoma-aho et al., 2017). Die Signaling-Theorie erklärt, wie Organisationen kommunikativ (z.B. durch Berichte, Labels, Social Media) bestimmte Eigenschaften signalisieren, um Vertrauen und Legitimität zu erzeugen. Dieser Beitrag argumentiert, dass Greenwashing einen doppelten Signalkonflikt darstellt kann: Zum einen werden ursprüngliche ESG-Signale durch Greenwashing-Vorwürfe als potenziell irreführend entlarvt und bedrohen das organisationale Image. Zum anderen wird die organisationale Krisenreaktion selbst zum Signal, das von Stakeholdern interpretiert wird. Der Zugang über Krisenreaktionsstrategien erlaubt dabei Rückschlüsse darauf, wie es Organisationen gelingen kann, derartige Signalstörungen kommunikativ zu reparieren.

Erkenntnisinteresse

Die Studie untersucht drei zentrale Einflussfaktoren auf das (a) Image von Finanzinstitutionen und (b) die Investitionsbereitschaft in deren ESG-Investmentfonds:

- Quelle des Vorwurfs (H1a/b): Greenwashing-Vorwürfe können von internen Whistleblowern, die über Insiderwissen verfügen, oder von externen Watchdogs (z.B. NGOs, Medien) ausgehen. Erwartet wird, dass Vorwürfe von Whistleblowern negativere Effekte auf Image und Investitionsbereitschaft haben, da sie als glaubwürdiger und authentischer wahrgenommen werden (u.a. Cinceoglu & Strauß, 2025; Near & Miceli, 1985; Seele & Gatti, 2017).
- Art des Vorwurfs (H2a/b): Greenwashing-Vorwürfe unterscheiden sich in ihrer Schwere. Während Cheap Talk auf vage Nachhaltigkeitsversprechen ohne Substanz verweist, impliziert Fraud eine gezielte Täuschung. So wird erwartet, dass Fraud negativere Auswirkungen auf Image und Investitionsbereitschaft hat als nicht eindeutig

falscher Cheap Talk (u.a. Keilmann & Koch, 2023; Kurpierz & Smith, 2020; Schwertner & Sohn, 2024).

- Krisenreaktionsstrategien (H3a/b): Hier wird untersucht, ob nach Greenwashing- Vorwürfen eine proaktive Krisenreaktion (z.B. über Information, Empathie und Entschuldigung) negative Effekte auf Image und Investitionsbereitschaft stärker abfedern kann als eine defensive Reaktion (z.B. über Verteidigung und Schweigen) (u.a. Deng et al., 2024; Keilmann & Koch, 2023; Koch & Viererbl, 2022).

Methode

Um die Hypothesen zu testen, werden zwei Online-Experimente je in einem 2 x 2 Between-Subjects-Design mit repräsentativen Schweizer Samples durchgeführt.

Studie 1 variiert die Art des Greenwashing-Vorwurfs (Cheap Talk vs. Fraud) sowie dessen Quelle (Whistleblower vs. Watchdog). Teilnehmende werden in einem fiktiven Medienbericht zu einer fiktiven Finanzinstitution randomisiert mit diesen Vorwürfen konfrontiert. Eine Kontrollgruppe erhält neutrale Informationen über den ESG-Investmentfonds der Institution. Die abhängigen Variablen sind das Image (5 Items nach Chen, 2009) und die Investitionsbereitschaft (fiktive Kapitalallokation).

Studie 2 untersucht die Wirkung von Krisenreaktionsstrategien (proaktive Reaktion vs. defensive Reaktion) nach Greenwashing-Vorwürfen. Als weiterer Faktor werden die beiden am wenigsten und höchsten schadhafte Vorwurfskonstellationen aus Studie 1 integriert (z.B. Fraud-Vorwürfe eines Whistleblowers). Die Teilnehmenden sehen erneut randomisiert einen fiktiven Medienbericht mit dem entsprechenden Vorwurf und zudem einen fiktiven LinkedIn-Post der Institution mit der entsprechenden Reaktion. Als abhängige Variablen werden erneut Image und Investitionsbereitschaft gemessen.

Beide Experimente werden mit zuvor getesteten Stimuli umgesetzt (Entwicklung derzeit in progress), um die externe Validität zu gewährleisten. Beide Studien werden im Anschluss prä-registriert und ethisch geprüft. Bis zur Tagung liegen die vollständigen Ergebnisse vor.

Erkenntnisfortschritt und Beitrag zum Tagungsthema

Theoretisch konzeptualisiert der Beitrag Greenwashing als doppelten Signalkonflikt im Zusammenspiel von Signaling-Theorie und Krisenkommunikation, empirisch liefern die Befunde erstmals Evidenz für den Finanzsektor. Im Spannungsfeld des Tagungsthemas leistet diese Einreichung so einen Beitrag zur Analyse strategischer Kommunikation als Treiber oder Blockierer gesellschaftlichen Wandels.

Literaturverzeichnis

- Chen, Y. (2009). The drivers of green brand equity: green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 307–319. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0223-9>
- Cinceoglu, V., & Strauß, N. (2025). Unmasking greenwashing – the role of the news media in giving voice to whistleblowers in sustainable finance. *Journalism*, 26(2), 445–463. <https://doi.org/10.1177/14648849241241139>
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Hrsg.), *The handbook of crisis communication* (S. 17–53). Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1>
- Dainelli, F., Bini, L., & Giunta, F. (2013). Signaling strategies in annual reports: Evidence from the disclosure of performance indicators. *Advances in Accounting*, 29(2), 267–277. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2013.09.003>
- De Jong, M. D., Huluba, G., & Beldad, A. D. (2020). Different shades of greenwashing: Consumers' reactions to environmental lies, half-lies, and organizations taking credit for following legal obligations. *Journal of Business and Technical Communication*, 34(1), 38–76. <https://doi.org/10.1177/1050651919874105>
- Deng, P., Zhang, Y., & Yu, Q. (2024). Exploring investment optimization and “greenwashing” from ESG disclosure: A dual examination of investor perception. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 6(3), 8–22. <https://doi.org/10.32996/jefas.2024.6.3.2>
- Gatti, L., Conti, L. G., & Seele, P. (2025). A comprehensive guide to greenwashing phenomena, contexts, and trends: The mean, lean washing machine. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781035328246>
- Hoffmann, C. P., & Strauß, N. (2024). Effective financial communication. Key concepts, empirical insights, and implications for practice. Routledge <https://doi.org/10.4324/9781003271826>
- Keilmann, J., & Koch, T. (2023). When environmental claims are empty promises: How greenwashing affects corporate reputation and credibility. *Environmental Communication*, 18(3), 266–284. <https://doi.org/10.1080/17524032.2023.2267782>
- Koch, T., & Viererbl, B. (2022). Buffer or backfire? Effects of corporate social responsibility activities in organizational crises. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 5(2), 123–154. <https://doi.org/10.30658/jicrcr.5.2.2>
- Kurpierz, J. R., & Smith, K. (2020). The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(6), 1075–1093. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2018-0272>
- Luoma-aho, V., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). Crisis response strategies in Finland and Spain. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 223–231. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12163>

- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1–16. <https://doi.org/10.1007/BF00382668>
- Schwertner, T., & Sohn, M. (2024). CSR disclosure and investor social preferences: Heterogenous investor responses to media reports on corporate greenwashing. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(5), 843–873. <https://doi.org/10.1108/jaoc-01-2023-0012>
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239–252. <https://doi.org/10.1002/bse.1912>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

„Wegweiser für den digitalen Aufbruch“ – eine kritisch-rhetorische Analyse der Kommunikation der Digitalstrategie der Bundesregierung (Freitag, 9:00–10:45 Uhr)

Juliana Raupp; Freie Universität Berlin

Im Jahr 2001 beschrieb Jane Fountain in „Building the Virtual State“ (2001) den institutionellen Wandel des bürokratischen Staates durch die Aneignung und Nutzung von Online-Technologien. Seither werden, meist unter dem Überbegriff Digitalisierung, weitere Veränderungen der Staatlichkeit, z.B. durch die Beteiligung von non-human agencies, diskutiert (Kasprowicz & Rieger, 2020). In der Debatte um die Folgen der digitalen Transformation des Staates und seiner Beziehungen zu den Bürger:innen stehen dabei techno-optimistische Visionen des Effizienzgewinns, der Transparenz und der gewachsenen Beteiligungsmöglichkeiten gegenüber Warnungen vor den sozialen und politischen Risiken der Datafizierung (Couldry, 2020; Crawford, 2021, Kap. 6) und den tiefgreifenden Folgen des Überwachungskapitalismus für die Demokratie (Zuboff, 2019; Zuboff, 2022).

Wenn Regierungen als Treiber der digitalen Transformation fungieren, bewegen sie sich also in einem umkämpften Feld. In Deutschland wurden in den vergangenen Jahren auf Bundes- und auf Landesebene Digitalstrategien entwickelt, um den „digitalen Aufbruch“ (Bundesregierung 2023, S. 3) voranzubringen und zu gestalten.

Dieser Beitrag untersucht ausgewählte Digitalstrategien auf Bundes- und Landesebene als Gegenstand der Regierungskommunikation. Die übergeordnete Fragestellung lautet, wie der Staat die Potenziale und Risiken der Digitalisierung sowie seine eigene Rolle und die Beziehung zu den Bürger:innen im Kontext der Digitalstrategien kommuniziert. Erforscht wird also die Regierungskommunikation über Digitalisierung und digitale Transformation. Damit wird ein Forschungsdesiderat adressiert, denn bislang befasst sich die Forschung zur Regierungskommunikation primär mit der Frage der Digitalisierung der Regierungskommunikation, d.h., auf welche Weise Regierungen digitale Medien und Technologien in ihrer Kommunikation nutzen (Dong et al., 2023; Graham, 2014; Karpouchsis & Schaal, 2023; Rußmann, 2018).

Die theoretische Perspektive, die in diesem Beitrag eingenommen wird, ist die der kritisch-rhetorischen Forschung zur strategischen Kommunikation (Edwards, 2016; Heath et al., 2021; Ihlen, 2015; Waymer, 2013), was zum einen eine demokratietheoretische Sicht miteinschließt, zum anderen sowohl Machtfaktoren als auch institutionelle Rahmenbedingungen berücksichtigt.

Dem kritisch-rhetorischen Ansatz entsprechend wird eine qualitative Dokumentenanalyse, die sich an der kritischen Diskursanalyse orientiert, durchgeführt. Konkret werden exemplarisch folgende Dokumente der Bundesregierung sowie dreier Landesregierungen in Deutschland aus den Jahren 2020-2025 ausgewertet: die Digitalstrategie der Bundesregierung (2023), der

zugehörige Fortschrittsbericht (2024), die Empfehlungen des Beirats Digitalstrategie Deutschland (2024) sowie die Digitalstrategien aus Hessen, Bayern und Hamburg.

Die Analyse orientiert sich an dem von Hofmann et al. (2020) zur Analyse von Digitalstrategien entwickelten Schema, erweitert dieses aber und wendet es im Rahmen einer kritischen Diskursanalyse an. Das kritische Anliegen, das mit diesem Beitrag verfolgt wird, lässt sich gut mit einer kritischen Diskursanalyse umsetzen, da dabei Machtstrukturen (Motion & Leitch, 2015; Van Dijk, 2015) ebenso wie Entstehungskontexte (Wodak, 2016) betrachtet werden.

Die Kategorien umfassen u.a.

- Beziehungsgestaltung: Ansprache der Bürger:innen und spezieller Stakeholder; Beteiligungsformate, digital citizenship (De Moraes & De Andrade, 2015; Dutil et al., 2008)
- Politisierung der Regierungskommunikation vs. Behördenkommunikation (Baumgartner, 2010, pp. 53-58; Röttger, 2024; Sanders, 2020, p. 166)
- institutionelle Logiken und Constraints, Verweis auf Rahmenbedingungen und rechtliche Vorgaben (Fountain, 2001)
- Nachhaltigkeitskommunikation (Weder et al., 2021), Corporate Digital Responsibility und Algorithmic Accountability, z.B. in Verbindung mit social listening (Buhmann et al., 2020; Charlatte & Ingenhoff, 2023),

Die Auswertung der Dokumente mit MAXQDA läuft zurzeit und wird im Frühsommer abgeschlossen sein, so dass rechtzeitig zur Tagung die Ergebnisse und deren Interpretation vorgestellt werden können.

Die Analyse soll erstens zeigen, inwiefern die Bundesregierung und die Landesregierungen in ihren Strategiedokumenten an die optimistische Erzählung der Digitalisierung anschließen oder auch Elemente des kritischen Diskurses aufgreifen. Zweitens soll gezeigt werden, in welcher Form auf die zentralen Versprechen einer stärkeren Partizipation durch Digitalisierung rekurriert wird und drittens, auf welche Verantwortungsbereiche im Rahmen der Verantwortungs- und Nachhaltigkeitskommunikation Bezug genommen wird.

Literaturverzeichnis

- Baumgartner, S. (2010). Die Regierungskommunikation der Schweizer Kantone: Regeln, Organisation, Akteure und Instrumente im Vergleich. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buhmann, A., Paßmann, J., & Fieseler, C. (2020). Managing algorithmic accountability: Balancing reputational concerns, engagement strategies, and the potential of rational discourse. *Journal of Business Ethics*, 163(2), 265-280. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04226-4>
- Bundesregierung (2023). Digitalstrategie. Gemeinsam digitale Werte schöpfen. Abgerufen unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/datenschutzhinweis/digitalstrategie-2072884>
- Chariatte, J., & Ingenhoff, D. (2023). Digital corporate communication and public diplomacy. In *Handbook on Digital Corporate Communication* (S. 384- 399). Edward Elgar Publishing.
- Couldry, N. (2020). Recovering critique in an age of datafication. *New Media & Society*, 22(7), 1135-1151. <https://doi.org/10.1177/1461444820912536>
- Crawford, K. (2021). *Atlas of AI*. Yale University Press. <https://doi.org/doi:10.12987/9780300252392>
- De Moraes, J. A., & De Andrade, E. B. (2015). Who are the citizens of the digital citizenship? *The International Review of Information Ethics*, 23.
- Dong, C., Zheng, Q., & Morehouse, J. (2023). What do we know about government public relations (GPR)? A systematic review of GPR in public relations literature. *Public Relations Review*, 49(1), 102284.
- Dutil, P. A., Cosmo, H., John, L., & Roy, J. (2008). Rethinking government-public relationships in a digital world. *Journal of Information Technology & Politics*, 4(1), 77-90. https://doi.org/10.1300/J516v04n01_06
- Edwards, L. (2016). The role of public relations in deliberative systems. *Journal of Communication*, 66(1), 60-81. <https://doi.org/10.1111/jcom.12199>
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State*. Information Technology and Institutional Change. Brookings Institution Press.
- Graham, M. W. (2014). Government communication in the digital age: Social media's effect on local government public relations. *Public Relations Inquiry*, 3(3), 361-376.
- Heath, R. L., Waymer, D., & Ihlen, Ø. (2021). Rhetorical theory of public relations. In C. Valentini (Ed.), *Public relations* (pp. 361-380). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/doi:10.1515/9783110554250-018>
- Hofmann, S., Madsen, C. Ø., & Distel, B. (2020). Developing an Analytical Framework for Analyzing and Comparing National E-Government Strategies. In G. Viale Pereira, M. Janssen, H. Lee, I. Lindgren, M. P. Rodríguez Bolívar, H. J. Scholl, & A. Zuiderwijk (Hg.),

Electronic Government. EGOV 2020. Lecture Notes in Computer Science, vol 12219
https://doi.org/10.1007/978-3-030-57599-1_2

- Ihlen, Ø. (2015). Critical rhetoric and public relations. In J. L'Etang, D. McKie, N. Snow, & J. Xifra (Eds.), *The Routledge Handbook of Critical Public Relations* (pp. 90-100). Routledge.
- Karpouchtsis, C. B., & Schaal, G. S. (2023). Künstliche Intelligenz und Regierungskommunikation - State of the Art Report. <https://openhsu.ub.hsu-hh.de/handle/10.24405/14980>
- Kasprowicz, D., & Rieger, S. (2020). Virtualität. In N. Kersting, J. Radtke, & S. Baringhorst (Hg.), *Handbuch Digitalisierung und politische Beteiligung* (S. 1-18). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31480-4_10-1
- Motion, J., & Leitch, S. (2015). Critical discourse analysis: A search for meaning and power. In J. L'Etang, D. McKie, N. Snow, & J. Xifra (Hg.), *The Routledge handbook of critical public relations* (S. 142-150). Routledge.
- Röttger, U. (2024). Public Relations für öffentliche Verwaltungen. In P. Szyszka, R. Fröhlich, & U. Röttger (Hg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen des beruflichen Handelns* (4 Aufl., S. 561-579). Springer.
- Rußmann, U. (2018). Output-orientierte Forschungsansätze zur Analyse (digitaler) Regierungskommunikation und staatlicher Öffentlichkeitsarbeit – Herausforderungen und Möglichkeiten. In J. Raupp, J. N. Kocks, & K. Murphy (Hg.), *Regierungskommunikation und staatliche Öffentlichkeitsarbeit: Implikationen des technologisch induzierten Medienwandels* (S. 167-183). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20589-8_10
- Sanders, K. (2020). Government communication and political public relations. In J. Strömbäck & S. Kiousis (Hg.), *Political Public Relations. Concepts, Principles, and Applications* (2 Aufl., S. 165-186). Routledge.
- Van Dijk, T. A. (2015). Critical Discourse Analysis. In D. Tannen, H. E. Hamilton, & D. Schiffrin (Hg.), *The Handbook of Discourse Analysis* (S. 466-485). John Wiley & Sons. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118584194.ch22>
- Waymer, D. (2013). Democracy and government public relations: Expanding the scope of “Relationship” in public relations research. *Public Relations Review*, 39(4), 320-331.
- Weder, F., Karmasin, M., Krainer, L., & Voci, D. (2021). Sustainability Communication as Critical Perspective in Media and Communication Studies - an Introduction. In F. Weder, L. Krainer, & M. Karmasin (Hg.), *The Sustainability Communication Reader: A Reflective Compendium* (S. 1-12). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31883-3_1
- Wodak, R. (2016). Argumentation, Political. In G. Mazzoleni (Ed.), *The International Encyclopedia of Political Communication* (pp. 1-9). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc080>
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. Public Affairs.

Zuboff, S. (2022). Surveillance Capitalism or Democracy? The Death Match of Institutional Orders and the Politics of Knowledge in Our Information Civilization. *Organization Theory*, 3(3), 26317877221129290. <https://doi.org/10.1177/26317877221129290>

Haltungskommunikation von Unternehmen und ihre Gestaltung – eine systematische Literaturanalyse (Freitag, 9:00–10:45 Uhr)

Julia Lührmann, Helena Stehle, Ulrike Röttger; Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Relevanz und Forschungsstand

Der Druck auf Unternehmen wächst, sich zu Themen und Ereignissen zu äußern, die gesellschaftlich kritisch und häufig polarisiert diskutiert werden (z. B. Johann et al., 2023; Sauter & Jungblut, 2024). Solche Themen und Ereignisse finden sich besonders im Kontext großer gesellschaftlicher Transformationen wie jener der Nachhaltigkeit. Interne und externe Stakeholder erwarten dabei, dass Unternehmen zu diesen Themen und Ereignissen Haltung zeigen und sich positionieren, während sich unter Kommunikationsverantwortlichen ein Bedarf nach Austausch und Hilfestellungen zum Umgang mit diesen und zur Gestaltung entsprechender Kommunikation zeigt (Kirchenbauer, 2023).

In der PR-Forschung wird Unternehmenskommunikation zu gesellschaftlich umstrittenen Themen und Ereignissen – hier als Haltungskommunikation bezeichnet – mit Konzepten wie Corporate (Social/Political) Advocacy, Corporate Activism oder CEO Activism adressiert. Studien erforschen dabei bislang vor allem die Wahrnehmung und Wirkung solcher Kommunikation etwa auf die Reputation eines Unternehmens (z. B. Marschlich & Bernet, 2024; Sauter & Jungblut, 2024) oder auf Verhaltensintentionen und Verhalten von Konsument*innen (darunter Kaufabsichten und Social-Media-Aktivitäten; z. B. DiRusso et al., 2022; Dodd & Supa, 2014). Zur Perspektive von Unternehmen und der Gestaltung von Haltungskommunikation liegen weniger Studien vor (z. B. Bojanic, 2023; Denner et al., 2025). Diese betrachten neben Rollenverständnissen und Motiven strategischer Kommunikator*innen z. B. Kommunikationsstrategien und -wege. Eine systematische Erfassung und Analyse des Forschungsstandes zu Haltungskommunikation und ihrer Gestaltung liegt nach Kenntnisstand der Autor*in/-nen jedoch noch nicht vor.

Zielsetzung und Fragestellung

An dieser Forschungslücke ansetzend fragt die vorliegende Studie, wie Haltungskommunikation und ihre Gestaltung als Teilbereich von Unternehmenskommunikation in der PR-Forschung sowie angrenzenden Disziplinen (z. B. BWL, Psychologie) bislang erfasst, definiert und untersucht wird. Ziel ist, einen umfassenden und systematischen Überblick über den Forschungsstand zu Haltungskommunikation und ihrer Gestaltung zu geben und diesen aus Sicht der funktionalen Unternehmenskommunikation zu analysieren (z. B. theoretische und empirische Perspektiven, Verständnisse, Gestaltungsaspekte).

Methodik

Hierzu wurde eine systematische Literaturanalyse in Form einer Scoping Literature Review (Paré et al., 2015) durchgeführt. Die umfasste in einem ersten Schritt eine systematische Literatursuche ohne Einschränkung des Veröffentlichungsdatums oder der Publikationsform in vier Datenbanken. Die Suchstrings wurden systematisch aus Forschungsfrage, iterativen Vorrecherchen und Auseinandersetzung mit Schlüsselpublikationen entwickelt und dokumentiert (Lock & Giani, 2021; vgl. Anhang 1). Nach Entfernung von Duplikaten sowie Screening (z. B. Sprache, Zugriff) und der Ergänzung von zusätzlicher Literatur im Schneeballverfahren verblieben 185 Publikationen als Sample für die Analyse. Diese werden in einem zweiten Schritt mittels einer thematischen Analyse ausgewertet (Thomas & Harden, 2008). Die Literatursuche ist abgeschlossen, die thematische Analyse wird derzeit durchgeführt und bis Mitte Mai 2025 abgeschlossen sein.

Ergebnisse und Ertrag

Die thematische Analyse der Literatur gibt erste Einblicke in zentrale Forschungsstränge zur Haltungskommunikation von Unternehmen und ihrer Gestaltung. Dabei zeigen sich insbesondere Auseinandersetzungen mit strategischer Planung und operativer Umsetzung von Haltungskommunikation. Hinsichtlich der Planung werden interne Entscheidungsprozesse, z. B. zu Themenauswahl und -priorisierung (z. B. Rim et al., 2024; Tutton & Brand, 2023), sowie Strategien und Taktiken untersucht (z. B. Adae & Connolly, 2024; Fröhlich & Knobloch, 2021). Mit Blick auf die Umsetzung scheint ein starker Fokus auf die Kommunikation in sozialen Medien (z. B. Ciszek & Logan, 2018; Hill, 2023) sowie auf die Kommunikation von CEOs auf (z. B. Bayer, 2024; Jin et al., 2024). Auch die Gestaltung von Botschaften wird thematisiert (z. B. Abitbol & VanDyke, 2023; DiRusso et al., 2022). Dabei wird deutlich, dass neben einer Unternehmensperspektive, die dominant funktional geprägt ist, in den Publikationen auch die Sicht von Stakeholdern untersucht wird oder Studien sich, z. B. mittels Inhaltsanalysen, mit den Medien von Haltungskommunikation auseinandersetzen.

Die Literaturanalyse trägt mit ihrer systematischen Aufarbeitung des Forschungsstands zur Haltungskommunikation von Unternehmen zur Sicherung und Verknüpfung bestehender Erkenntnisse zu einem Gegenstand in PR-Forschung und angrenzenden Disziplinen bei, der in gesellschaftlichen Umbruchphasen besonderes Augenmerk zukommt. Sie zeigt zudem Forschungsdesiderate auf und kann Ausgangspunkt für weiterführende empirische Studien sein.

Literaturverzeichnis

- Abitbol, A., & VanDyke, M. S. (2023). Analyzing the nature of self-transcendent emotional elicitors in corporate social advocacy messages. *Public Relations Review*, 49(4), Article 102364. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102364>
- Adae, E. K., & Connolly, D. J. (2024). A quiver full of arrows: An examination of tactics employed by CEO activists in Ghana. *Public Relations Review*, 50(1), Article 102422. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102422>
- Bayer, M. (2024). *Strategische CEO-Haltungskommunikation: Entwicklung und Validierung eines Managementtools für Kommunikationsverantwortliche*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-46949-8>
- Bojanic, V. (2023). The positioning of CEOs as advocates and activists for societal change: Reflecting media, receptive and strategic cornerstones. *Journal of Communication Management*, 27(3), 398–413. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2021-0143>
- Ciszek, E., & Logan, N. (2018). Challenging the dialogic promise: How Ben & Jerry's support for Black Lives Matter fosters dissensus on social media. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 115–127. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498342>
- Denner, N., Koch, T., & Dahlke, J. (2025). Companies as Critics, Adapters, and Pioneers: Motives, Strategies, and Risks of Corporate Social Advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2466505>
- DiRusso, C., Buckley, C., Diddi, P., Dardis, F. E., Vafeiadis, M., & Eng, N. (2022). Designing effective corporate social advocacy campaigns using valence, arousal, and issue salience. *Public Relations Review*, 48(3), Article 102207. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102207>
- Dodd, M. D., & Supa, D. W. (2014). Conceptualizing and measuring “corporate social advocacy” communication: Examining the impact on corporate financial performance. *Public Relations Journal*, 8(3), 1–23.
- Fröhlich, R., & Knobloch, A. S. (2021). “Are they allowed to do that?” Content and typology of corporate socio-political positioning on TWITTER. A study of DAX-30 companies in Germany. *Public Relations Review*, 47(5), Article 102113. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102113>
- Hill, S. (2023). Corporate social advocacy events as a window into the contemporary promotional industries. *Comunicação Mídia e Consumo*, 20(57), 8–27. <https://doi.org/10.18568/cmc.v20i57.2712>
- Jin, J., Mitson, R., Qin, Y. S., Vielledent, M., & Men, L. R. (2024). Can CEO activism be good for the organization? The importance of authenticity, morality, and timeliness. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 101(3), 590–611. <https://doi.org/10.1177/10776990221116377>
- Johann, M., Ziegele, D., Beck, L., Graf, T., Grohmann, X., Landau, L., Lehmann, C., Liehr, A., Rummeni, F., Wettengel, L., & Zierer, S. (2023). Corporate purpose and its communication in small and medium-sized enterprises: How purpose orientation helps to achieve

- strategic communication goals. In E. Oliveira & G. Gonçalves (Hrsg.), *The normative imperative: Sociopolitical challenges of strategic and organizational communication* (S. 193–202). Beira Interior University. <https://core.ac.uk/download/pdf/599045611.pdf#page=193>
- Kirchenbauer, A. (2023). *Haltung in der Unternehmenskommunikation: Whitepaper*. Deutsche Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG).
- Lock, I., & Giani, S. (2021). Finding more needles in more haystacks: Rigorous literature searching for systematic reviews and meta-analyses in management and organization studies [Preprint]. So- cArXiv. <https://doi.org/10.31235/osf.io/8ek6h>
- Marschlich, S., & Bernet, L. (2024). Corporate social advocacy and gender equality: How call-to-action messages influence corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(7), 21–38. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2023-0142>
- Paré, G., Trudel, M.-C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52(2), 183–199. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>
- Rim, H., Kim, K. H., Cho, M., & De Moya, M. (2024). Leading to social impact communication: Understanding corporate social advocacy (CSA) from industry professional perspectives. *Journal of Public Relations Research*, 36(6), 1–25. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2371879>
- Sauter, S., & Jungblut, M. (2024). It’s good for our reputation (?!)—The impact of socio-political CEO communication on corporate reputation. *International Journal of Strategic Communication*, 18(1), 19–37. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2236090>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tutton, J., & Brand, V. (2023). Should business have ‘a sense of morality’?: Company director views on corporate engagement with socio-political issues. *Public Relations Review*, 49(1), Article 102278. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102278>

Jenseits der Energiewende: Energiekommunikation als strategischer Schlüssel zur nachhaltigen Transformation (Freitag, 9:00–10:45 Uhr)

Florentina Höhs; Wirtschaftsuniversität Wien

Die sich verschärfende Klimakrise macht deutlich, dass der Übergang zu erneuerbaren Energien nicht nur eine technologische und politische Herausforderung ist, sondern insbesondere auch eine strategisch-kommunikative. Energiekommunikation, die verstanden wird als gesellschaftliches Aushandeln von Energieinhalten, -ressourcen, -produktion und -verbrauch (Cozen et al., 2018; Endres et al., 2016), spielt eine zentrale Rolle für gesellschaftliche Transformation. Dennoch fehlt bisher ein systematischer kommunikationswissenschaftlicher Überblick zu Energie als Kommunikationsphänomen (Cozen et al., 2018; Mast & Stehle, 2016). Diese Literaturstudie setzt genau hier an.

Das Ziel dieses Beitrages ist es, das interdisziplinäre Feld der Energiekommunikation erstmalig systematisch darzustellen und anhand der vorhandenen Literatur aufzuzeigen, wie Kommunikation rund um erneuerbare Energien unterschiedlich eingesetzt wird. Insgesamt soll damit das Verständnis der Thematik in Wissenschaft und Gesellschaft gestärkt werden. Die Studie adressiert zentrale Elemente des Konferenzpanels, etwa wie Organisationen durch strategische Kommunikation gesellschaftliche Transformationsprozesse mitgestalten können und welche kommunikativen Dynamiken auf lokaler Ebene entstehen. Im Zentrum der Studie stehen folgende Fragestellungen:

1. Wie wird Energie aus verschiedenen Forschungsperspektiven kommuniziert?
2. Subforschungsfragen:
 - a. Was sind die Merkmale von Energiekommunikation (z.B.: in Bezug auf Verständnis/Kommunikatoren/Kommunikationskanäle)?
 - b. Welche Energiethemen stehen im Fokus und wie werden sie in unterschiedlichen sozialen Kontexten kommuniziert?
 - c. Inwiefern werden Lokalbezüge zu den erneuerbaren Energien hergestellt?

Methodisch wurde eine semistrukturierte Literaturanalyse durchgeführt (Baumeister & Leary, n.d.; Snyder, 2019), basierend auf 69 datenbankgestützt ausgewählten (Scopus), peer-reviewten Publikationen aus den Kommunikationswissenschaften, aber auch aus angrenzenden Disziplinen wie Politik-, Umwelt-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Die Analyse erfolgte mit Hilfe von Nvivo entlang formaler, kommunikativer, energie- und lokalbezogener Dimensionen, geleitet durch die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2015). Die Studie befindet sich im Zielstadium, somit könnten auf der Konferenz finale Ergebnisse präsentiert werden.

Die Ergebnisse der Literaturanalyse zeigen: Energiekommunikation ist ein interdisziplinäres Feld, das auf diversen Verständnissen, Kommunikator*innen, Kommunikationskanälen sowie lokalen Spezifika beruht: Neben Einzelpersonen und technischen Instrumenten wurden insbesondere organisationale Kommunikator*innen behandelt, die aktiv an gesellschaftlichen Energie-Aushandlungsprozessen beteiligt sind, wie etwa politische Bündnisse, Energie-Firmen, lokale Verwaltungen und wissenschaftliche Einrichtungen. Auch die Kommunikationskanäle deckten ein breites Spektrum ab, von Massenmedien über Reports und Richtlinien, hin zu Kampagnen, ab. Weiters wurde Kommunikation in Verbindung mit Energie häufig als Strategie verstanden, etwa als Ziel oder Lösung, darüber hinaus auch als Technologie sowie als grenzüberschreitende Praxis („boundary spanner“) zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Definition des Begriffs „Energiekommunikation“ ähnelt früherer Literatur, wonach Energiekommunikation sich mit den (strategisch-) kommunikativen Bemühungen von beteiligten Akteuren in Bezug auf die Zukunft von erneuerbaren Energien beschäftigt (e.g., Middleton, 2018; Nikolaidou et al., 2024; Weder et al., 2019). Jedoch wird selten definiert, öfter wird von Energiekommunikation implizit als unterstützender Faktor Gebrauch gemacht. Die Ergebnisse bestätigten zudem auf formaler Ebene, dass Energiekommunikation bislang kaum in kommunikationswissenschaftlichen Fachzeitschriften thematisiert wird. Dies unterstreicht die Forschungslücke und weist für zukünftige Forschung auf die Notwendigkeit hin, Energiekommunikation in der Kommunikationswissenschaft vermehrt als eigenständiges Forschungsfeld zu etablieren.

Der theoretische Beitrag besteht darin, dass Energiekommunikation als strategische Schnittstelle zwischen Organisation, Gesellschaft und Nachhaltigkeit sichtbar gemacht wird und damit neue Perspektiven für die zukünftige Forschung zu kommunikativen Aushandlungs- und Vermittlungsprozessen in Transformationskontexten eröffnet. Die Studie bietet auch eine praxisnahe Grundlage für Akteur*innen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, um kommunikative Barrieren der Energiewende zu überwinden und durch gezielte Kommunikationsstrategien zur lokalen Akzeptanz und nachhaltigen Energie-Transformation beizutragen. Zuletzt sind als Limitationen die Nutzung einer einzigen Forschungsdatenbank sowie die Eingrenzung auf spezifische Suchbegriffe zu nennen.

Literaturverzeichnis

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (n.d.). Writing Narrative Literature Reviews.
- Cozen, B., Endres, D., Peterson, T. R., Horton, C., & Barnett, J. T. (2018). Energy Communication: Theory and Praxis Towards a Sustainable Energy Future. *Environmental Communication*, 12(3), 289–294. <https://doi.org/10.1080/17524032.2017.1398176>
- Endres, D. E., Cozen, B., Trey Barnett, J., O’Byrne, M., & Rai Peterson, T. (2016). Communicating Energy in a Climate (of) Crisis. *Annals of the International Communication Association*, 40(1), 419–447. <https://doi.org/10.1080/23808985.2015.11735267>
- Mast, C., & Stehle, H. (2016). Energieprojekte im öffentlichen Diskurs: Erwartungen und Themeninteressen der Bevölkerung. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12711-4>
- Mayring, P. (2015). Qualitative Content Analysis: Theoretical Background and Procedures. In A. Bikner-Ahsbahr, C. Knipping, & N. Presmeg (Eds.), *Approaches to Qualitative Research in Mathematics Education: Examples of Methodology and Methods* (pp. 365–380). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13
- Middleton, P. (2018). Sustainable living education: Techniques to help advance the renewable energy transformation. *Solar Energy*, 174, 1016–1018. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.solener.2018.08.009>
- Nikolaidou, A., Kopsacheilis, A., Gavanas, N., & Politis, I. (2024). Assessing the EU Climate and Energy Policy Priorities for Transport and Mobility through the Analysis of User-Generated Social Media Content Based on Text-Mining Techniques. *Sustainability (Switzerland)*, 16(10). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su16103932>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Weder, F., Koinig, I., & Voci, D. (2019). Antagonistic framing of sustainability by energy suppliers: Dissecting corporate CSR messages in a cross-cultural comparison. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(2), 368–390. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0014>

Stakeholder-Erwartungen an strategische Energiekommunikation – eine Q-Sort-Erhebung (Freitag, 9:00–10:45 Uhr)

Helena Stehle, Julia Lührmann, Bernadette Uth; Westfälische Wilhelms-Universität Münster und Universität Wien

Relevanz und Forschungsstand

Die Erzeugung und der Zugang zu erschwinglicher und sauberer Energie ist eines der siebzehn Ziele der Vereinten Nationen (2024) für eine gesellschaftliche Transformation in Richtung Nachhaltigkeit. Ziel ist der Übergang von fossilen zu erneuerbaren Energiequellen, da die Nutzung von ersteren als eine der Ursachen für Treibhausgas und Klimawandel gilt (Elving, 2021). Die Bedeutung einer Versorgung von Gesellschaft und Wirtschaft mit regenerativen Energieträgern und die damit einhergehenden Diskussionen (z. B. um Energiepreise oder -sicherheit) machen deutlich, dass ein solcher Übergang nicht nur von technischen, sondern gerade auch von gesellschaftspolitischen Fragen begleitet wird.

Öffentliche Diskussionen über Infrastrukturprojekte zur Erzeugung oder Übertragung erneuerbarer Energie (z. B. Biogas- oder Windkraftanlagen, Stromtrassen) – im Folgenden als Energieprojekte bezeichnet – gehören dabei zu den intensivsten (Bräuer, 2017; Schweizer et al., 2016). Sie sind z. B. gekennzeichnet von Konflikten um die wahrgenommenen Risiken einer Technologie, vom „Not in my backyard“-Phänomen, von Interessenkonflikten unter Entscheidungsträger*innen und einer nicht selten kontroversen Medienberichterstattung (Autor*in/-nen_anonymisiert_a).

Dementsprechend stehen Organisationen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die Energieprojekte verantworten, oftmals unter großem Druck zu kommunizieren, um diese und sich zu legitimieren. Die Zuschreibung einer „License to operate“ im Sinne von Legitimität seitens der Stakeholder, allen voran betroffener Bürger*innen (z. B. Anwohner*innen), gilt nicht nur für Organisationen als Voraussetzung für deren Existenz und Handeln (Sandhu, 2022), sondern auch für die Planung, Umsetzung und den Betrieb eines Energieprojekts (Autor*in/-nen_anonymisiert_b). Welche Erwartungen betroffene Bürger*innen jedoch an die strategische Kommunikation verantwortlicher Organisationen zu einem Energieprojekt – hier als strategische Energiekommunikation bezeichnet – haben, ist bislang kaum untersucht. Erste Erkenntnisse deuten darauf hin, dass betroffene Bürger*innen insbesondere Erwartungen bezüglich der Form und Wege der Kommunikation formulieren (Autor*in/-nen_anonymisiert_b).

Zielsetzung und Fragestellung

An dieser Forschungslücke ansetzend fragt die vorliegende Studie, welche Erwartungen betroffene Bürger*innen an strategische Energiekommunikation haben. Erwartungen werden dabei verstanden als „positive or negative future-oriented assessments of an organization’s ability and willingness that form in the interplay between normative and predictive factors“ (Olkkonen, 2015, S. 60). Ziel ist, einen systematischen Überblick über die subjektiven Erwartungen dieser zentralen Stakeholder zu erhalten.

Design und Methodik

Hierzu wurde auf Basis einer systematischen Literaturanalyse eine Q-Sort-Erhebung unter betroffenen Bürger*innen zweier exemplarischer erneuerbarer Energieprojekte zu Stromerzeugung und -übertragung in [Region_anonymisiert] umgesetzt. Die Q-Sort-Erhebung, die in qualitative Leitfadeninterviews eingebettet ist, ermöglicht als „Mixed Method“ die systematische und detaillierte Analyse subjektiver Erwartungsstrukturen, die dann interindividuell typisiert werden (Goldman, 1990; Stenner et al., 2017). Die Auswahl der Proband*innen erfolgte auf Basis eines Quotenplans (nach Energieprojekt, Alter, Geschlecht, Bildung). 17 von 20 geplanten Q-Sort-Interviews sind bereits geführt. Die Erhebung wird bis Ende April 2025 abgeschlossen sein.

Ergebnisse und Ertrag

Ergebnis der vorliegenden Erhebung sind Typen subjektiver Erwartungen von betroffenen Bürger*innen an strategische Energiekommunikation. In den bereits vorliegenden Q-Sort-Interviews zeigt sich, dass sich die Erwartungsstrukturen der Proband*innen deutlich unterscheiden und typisieren lassen: Während für rund die Hälfte der Interviewten die Wege der Kommunikation zentral sind (z. B. Face-to-Face vor Ort), äußern die weiteren Proband*innen ausgeprägte Erwartungen an das „Wie“ der Kommunikation (z. B. sachliche Richtigkeit, Ausgewogenheit, Alltagsbezug). Die begleitenden qualitativen Leitfadeninterviews geben auf Basis ihrer inhaltsanalytischen Auswertung weitere Einblicke in Interesse und Informiertheit der Proband*innen zu erneuerbaren Energien und Energieprojekten, in deren Bewertung von Kommunikator*innen und des jeweiligen Energieprojekts sowie in wahrgenommene Erwartungserfüllungen und -verletzungen.

Die vorliegende Erhebung erweitert mit aktuellen Erkenntnissen den Forschungsstand zum in der PR- und Organisationskommunikationsforschung bislang nur in Ansätzen beleuchteten Gegenstand der strategischen Kommunikation zu erneuerbaren Energieprojekten – ein Gegenstand, der unmittelbar und maßgeblich mit gesellschaftlicher Transformation für oder wider Nachhaltigkeit verbunden ist.

Literaturverzeichnis

Autor*in/-nen_anonymisiert_a

Autor*in/-nen_anonymisiert_b

Bräuer, M. (2017). *Energiewende und Bürgerproteste. Eine Untersuchung der Kommunikation von Bürgerinitiativen im Themenfeld Netzausbau*. Universitätsverlag Ilmenau, Readbox Unipress.

Elving, W. (2021). Energy and sustainable communication. In F. Weder, L. Krainer, & M. Karmasin (Hrsg.), *The sustainability communication reader: A reflective compendium* (S. 397–417). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31883-3>

Goldman, I. (1990). Abductory inference, communication theory and subjective science. *The Electronic Journal of Communication*, 1(1), 1–20.

Olkkonen, L. (2015). *Stakeholder expectations: Conceptual foundations and empirical analysis*. University of Jyväskylä.

Sandhu, S. (2022). Gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation: Stakeholderorientierung und Legitimation als Ziel der Public Relations. In A. Zerfaß, M. Piwinger, & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie, Management, Wertschöpfung* (S. 859–880). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_38-1

Schweizer, P.-J., Renn, O., Köck, W., Bovet, J., Benighaus, C., Scheel, O., & Schröter, R. (2016). Public participation for infrastructure planning in the context of the German “Energiewende”. *Utilities Policy*, 43(Part B), 206–209. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2014.07.005>

Stenner, P., Watts, S., & Worrell, M. (2017). Q methodology. In C. Willig & W. Stainton-Rogers (Hrsg.), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (2. Aufl., S. 212–233). Sage.

United Nations. (2024). *The sustainable development goals report 2024*. United Nations (UN). <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>

Die strategische Ausrichtung der Kommunikation von privaten Hochschulen: Ein Vergleich zwischen Selbstbeschreibung und der tatsächlichen hochschuleigenen Kommunikation

(Freitag, 11:15–12:30 Uhr)

Vicky Wagemann, Till Steiniger, Ulrike Röttger, Julia Metag; Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Der wachsende Wettbewerb für Hochschulen hat zu einer stärkeren Öffentlichkeitsorientierung ([Friedrichsmeier & Fürst, 2012, S. 48](#)) und zum Ausbau der strategischen Hochschulkommunikation beigetragen. Bisher hat die Forschung zur Hochschulkommunikation vor allem staatliche Hochschulen untersucht und private Hochschulen vernachlässigt. Die Kommunikationsabteilungen haben sich in den letzten 15 Jahren im Hinblick auf das Aufgabenspektrum stark verändert und diversifiziert ([Fähnrich et al., 2019, S. 1; Fürst et al., 2022, S. 524](#)). Ähnliche Veränderungen sind auch für die Kommunikationsabteilungen privater Hochschulen anzunehmen, wobei empirische Befunde fehlen.

Zudem unterscheiden sich private Hochschulen von staatlichen Hochschulen aufgrund ihrer dualen Ausrichtung auf bildungsbezogene **und** wirtschaftliche Ziele, so dass Unterschiede in der strategischen Kommunikation mit Blick auf Ziele, Stakeholder und Botschaften zu erwarten sind. Unserem Verständnis zufolge umfasst strategische Kommunikation jeglichen Einsatz intentionaler und zielgerichteter Kommunikation, die insbesondere von Kommunikationsabteilungen initiiert wird ([Röttger et al., 2013, S. 11](#)). Daneben können weitere Abteilungen, die auftragsgemäß Kommunikationsmaßnahmen planen und umsetzen (z. B. Marketingabteilung), strategische Kommunikation betreiben. Im Hinblick auf die Ausrichtung von Kommunikationsabteilungen fragen wir:

RQ 1) Inwiefern ist die Arbeit der Kommunikationsabteilungen und -stellen an privaten Hochschulen in Deutschland strategisch ausgerichtet?

Die strategische Ausrichtung der Kommunikation privater Hochschulen wird unter Bezugnahme auf das Strategiepolygon nach Bentele und Nothhaft (2007) untersucht. Konkret besteht das Strategiepolygon aus fünf abhängig zueinander liegenden Strategiepositionen: Kommunikationsziele, Bezugsgruppen, Botschaften, Medien und Positionierung ([Bentele & Nothhaft, 2007, S. 373](#)). Die strategische Planung und die Umsetzung der Kommunikationsarbeit sind untrennbar miteinander verbunden. Um einen Einblick in die Umsetzung zu geben, wird die Kommunikation privater Hochschulen unter Berücksichtigung ihrer enthaltenen inhaltlichen Aussagen untersucht (Strategieposition: Botschaften) und mit der Selbstbeschreibung von Kommunikationsverantwortlichen verglichen:

RQ 2) Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es zwischen der Selbstbeschreibung von Kommunikationsverantwortlichen über ihre gesendeten Botschaften und der tatsächlichen hochschuleigenen Kommunikation?

Methode

Um die Kommunikationsabteilungen privater Hochschulen explorativ zu erforschen, wurden qualitative Leitfadeninterviews ([Froschauer & Lueger, 2020](#)) mit Kommunikationsverantwortlichen privater Hochschulen (n=18) in Deutschland durchgeführt. Das Sample wurde mittels einer Quotenstichprobe gebildet, die sechs Merkmale (z. B. Studierendenzahl) umfasst ([Frank et al., 2020](#)). Die Interviews wurden vom 12.06. - 26.07.2024 geführt und anhand eines deduktiv erstellten Codebuch ([Kuckartz, 2018; Mayring, 2015](#)) ausgewertet. Erhoben wurden u. a. die Kommunikationsziele, Zielgruppen und Themenschwerpunkte.

Um genauer herauszufinden, welche Botschaften private Hochschulen tatsächlich kommunizieren, wird eine automatisierte Inhaltsanalyse in Form eines Topic Modelings durchgeführt. Dazu wurden Posts auf Facebook, Tweets von Twitter und Pressemeldungen gesammelt und durch Posts auf LinkedIn und Instagram ergänzt. Die automatisierte Inhaltsanalyse ist bisher nicht abgeschlossen, sodass Ergebnisse erst bei der Tagung präsentiert werden.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Leitfadeninterviews zeigen, dass die strategische Ausrichtung der Kommunikation privater Hochschulen weitestgehend homogen ausgeprägt ist (RQ 1). Primäres Kommunikationsziel ist die Studierendengewinnung. Weitere Ziele sind die Förderung des Bekanntheitsgrads und die Reputation der Hochschule. Zu den wichtigsten Zielgruppen gehören potenzielle Studierende, gefolgt von Bezugspersonen sowie Kooperationspartnern. Private Hochschulen versuchen sich vielfältig im Markt zu positionieren. Sie betonen in ihren Botschaften eigener Aussage zufolge die Besonderheiten des Studienangebots. Dazu zählen das Angebotsportfolio, Themen, Historie, Regionalität, Größe oder Lehre. Die Interview-Perspektive wird im Vortrag durch die Ergebnisse der Inhaltsanalyse ergänzt (RQ2).

Dieser Beitrag zeigt, dass sich die duale Ausrichtung privater Hochschulen in ihrer Kommunikation widerspiegeln: Sie priorisieren die Studierendengewinnung, weil sie anders als staatliche Hochschulen auf Studiengebühren angewiesen sind ([Frank et al., 2020, S. 3](#)). Der wirtschaftliche Fokus manifestiert sich auch bei den Stakeholdern, indem Bezugsgruppen und Kooperationspartner adressiert werden, die als Finanzierer fungieren.

Insgesamt wird ein Einblick in die Kommunikationsarbeit privater Hochschulen geboten und mit Hilfe von Leitfadeninterviews und Inhaltsanalyse gezeigt, welche Kernbotschaften private Hochschulen vermitteln wollen und tatsächlich vermitteln.

Literaturverzeichnis

- Bentele, G., & Nothhaft, H. (2007). Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In M. Pivwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 357–380). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9164-5_18
- Fährnich, B., Metag, J., Post, S., & Schäfer, M. S. (2019). Hochschulkommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. In B. Fährnich, J. Metag, S. Post, & M. S. Schäfer (Hrsg.), *Forschungsfeld Hochschulkommunikation* (S. 1–21). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22409-7_1
- Frank, A., Kröger, A., Krume, J., & Meyer-Guckel, V. (2020). *Private Hochschulen: Entwicklungen im Spannungsfeld von akademischer und gesellschaftlicher Transformation* (S. 1–60). Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. <https://www.stifterverband.org/download/file/fid/9148>
- Friedrichsmeier, A., & Fürst, S. (2012). Neue Governance als Wettbewerb um Sichtbarkeit. Zur veränderten Dynamik der Öffentlichkeits- und Medienorientierung von Hochschulen. *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, 21(2), 46–64.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2020). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2. Aufl.). utb. <https://doi.org/10.36198/9783838552804>
- Fürst, S., Volk, S. C., Schäfer, M. S., Vogler, D., & Sörensen, I. (2022). Assessing changes in the public communication of higher education institutions: A survey of leaders of Swiss universities and colleges. *Studies in Communication Sciences*, 22(3), 515–534. <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2022.03.3489>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4., überarbeitete Aufl.). Beltz.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz.
- Röttger, U., Gehrau, V., & Preusse, J. (2013). Strategische Kommunikation: Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes. In U. Röttger, V. Gehrau, & J. Preusse (Hrsg.), *Strategische Kommunikation* (S. 9–17). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00409-5_1

Transformativer Impact oder instrumentelle Reputationspflege? Eine deutschlandweite Befragung zur strukturellen Verteilung kommunikativer Funktionen, Rollen und Ziele an Forschungsuniversitäten (Freitag, 11:15–12:30 Uhr)

Lennart Banse; Technische Universität Braunschweig

Belastbares wissenschaftliches Wissen ist zentral für gesellschaftliche und technologische Transformation (Neuberger et al., 2023). Aufgrund rückläufiger Ressourcen im Wissenschaftsjournalismus (Dunwoody, 2021), übernehmen in den letzten Jahren zunehmend Akteure aus dem Wissenschaftssystem selbst diese Schnittstellenfunktionen – insbesondere in Universitäten (Schäfer & Fähnrich, 2020). Dort wird Wissen produziert, kontextualisiert und zunehmend strategisch durch professionalisierte berufliche Kommunikatorinnen (BK), also hauptberufliche Kommunikationsfachkräfte mit institutioneller Kommunikationsverantwortung, an verschiedene Öffentlichkeiten vermittelt (Fürst et al., 2022a). Im Kontext einer drastisch steigenden Wettbewerbsorientierung von Universitäten (Krücken, 2021) wird argumentiert, dass sich die organisationale Wissenschaftskommunikation zunehmend auf Reputationsziele ausrichtet (Weingart & Joubert, 2019). Gleichzeitig steigen - etwa infolge der Klimakrise - normative Erwartungen an gesellschaftsbezogene Impact-Kommunikation.

In diesem Kontext wird argumentiert, dass derzeit eine strukturelle Entkopplung (Orton & Weick, 1990) kommunikativer Funktionen von Universitäten stattfindet: Während reputationorientierte Kommunikation in zentralen, strategisch geführten Kommunikationseinheiten konzentriert wird, verlagert sich stärker auf Wissensvermittlung bezogene Kommunikation in dezentrale Organisationseinheiten – etwa autonom agierende Institute oder Forschungszentren (Entradas et al., 2024). Es gibt bereits erste Erkenntnisse, wie BK in zentralen Kommunikationsabteilungen subjektiv diese Transformationsprozesse im Kontext ihrer Arbeit navigieren (Fürst et al., 2022b; Volk et al., 2023), Erkenntnisse zur Wahrnehmung von dezentralen BK fehlen aber bisher. Deshalb fragen wir explorativ:

Wie unterscheiden sich zentral und dezentral eingebundene BK in deutschen Universitäten hinsichtlich

- *ihrer Zielorientierung für ihre Kommunikationsarbeit? (F1)*
- *den Erwartungen, die sie in Bezug auf ihre Arbeit wahrnehmen? (F2)*
- *ihren beruflichen Rollenvorstellungen? (F3)*
- *ihrer Einbindung in strategische Prozesse innerhalb ihrer Organisationen? (F4)*

In einer qualitativen Vorstudie im Sommer 2023 wurden 29 BK an zehn deutschen Forschungsuniversitäten interviewt ($n = 16$ zentral, $n = 13$ dezentral). Die Ergebnisse zeigten, dass die Dichotomie zwischen zentral und dezentral nicht ausreicht, um die Vielfalt an Perspektiven

und Praktiken bezüglich der Konstrukte in den FFs zu erfassen. Stattdessen wurden vier nuancierte strukturbezogene Rollentypen identifiziert^{3[1]}: (1) zentrale Leitungen, (2) spezialisierte zentrale Mitarbeitende, (3) dauerhaft angestellte dezentrale Fachkräfte (z. B. in Fakultäten) sowie (4) projektbasierte Kommunikator*innen in zeitlich befristeten, drittmittelgeförderten Forschungsk Kooperationen (z. B. Exzellenzcluster). Zur Prüfung der Generalisierbarkeit dieser Typologie wurde folgend (Jan–März 2025) eine bundesweite Befragung unter BK an deutschen Universitäten durchgeführt (N = 427; 28.3% Rücklauf)^{4[2]}. Das Erhebungsinstrument basierte auf den Erkenntnissen der qualitativen Phase, die Fragen adressierten vorwiegend die in den FF genannten Konstrukte^{5[3]}. Eine Reihe von ANOVA-Analysen mit Bonferroni-Post-hoc-Tests verglich die vier Typen über alle gemessenen Dimensionen hinweg.

Ergebnisse beider Studienphasen zeigen, dass - obwohl die Befragten in allen Strukturen tendenziell mit einer dualen Zielorientierung (Wissensvermittlung und Reputationsziele) arbeiten - Nuancen in den Zielausrichtungen, ebenso wie wahrgenommene Erwartungen und Rollenkonzepte, entlang der vier strukturellen Einbindungstypen variieren^{6[4]}. Leitungen zentraler Abteilungen sind z. B. stärker strategisch eingebunden und balancieren gesellschaftsorientierte Kommunikation mit institutionellen Reputationszielen. BK ohne Leitungsfunktion in zentralen Einheiten berichten hingegen über geringere wahrgenommene Autonomie und sehen sich stärker in rein umsetzenden Rollen. Dezentrale BK in dauerhaften universitären Strukturen (z. B. Fakultäten) fokussieren auf interne und studierendenbezogene Kommunikation, mit begrenztem strategischem Einfluss. Dagegen identifizieren sich befristete projektbezogene BK - etwa in Exzellenzclustern - stärker mit öffentlichem Wissenstransfer, stehen jedoch zugleich verstärkt unter dem Druck, Drittmittelinteressen kommunikativ zu bedienen.

Es zeigt sich, dass deutsche Universitäten auf divergierende externe Erwartungen mit einer strukturellen Entkopplung kommunikativer Funktionen reagieren, was sich auch in den subjektiven Erfahrungen angestellter BK widerspiegelt. Aus organisationaler Perspektive stellt sich die Frage, wie sich auf Wissensweitergabe abzielende Kommunikation systematisch steuern lässt, wenn sie vorwiegend in dezentralen Strukturen (unabhängig von strategischen Vorgaben) stattfindet. Die empirisch herausgearbeitete Typologie der BK-Rollentypen bietet einen möglichen Anknüpfungspunkt, um mit den Teilnehmenden über Fragen nach der Steuerung und Verantwortungsverteilung organisationaler Wissenschaftskommunikation zwischen gesellschaftlichem und transformativen Anspruch und institutioneller Strategie zu diskutieren.

^{3[1]} siehe Anhang A/Tabelle 2 für eine detaillierte Beschreibung der Typen.

^{4[2]} siehe Anhang B für Samplingvorgehen und Samplebeschreibung.

^{5[3]} siehe Anhang B/Tabellen 4 bis 7 für die Items.

^{6[4]} siehe Anhang B/Tabellen 4-7 für detaillierte Ergebnisse.

Literaturverzeichnis

- Dunwoody, S. (2021). Science journalism: Prospects in the digital age. In *Routledge Handbook of Public Communication of Science and Technology* (3. Aufl.). Routledge.
- Entradas, M., Bauer, M. W., Marcinkowski, F., & Pellegrini, G. (2024). The Communication Function of Universities: Is There a Place for Science Communication? *Minerva*, 62(1), 25–47. <https://doi.org/10.1007/s11024-023-09499-8>
- Fürst, S., Volk, S. C., Schäfer, M. S., Vogler, D., & Sörensen, I. (2022a). Assessing changes in the public communication of higher education institutions: A survey of leaders of Swiss universities and colleges. *Studies in Communication Sciences*, 22(3), 3. <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2022.03.3489>
- Fürst, S., Volk, S. C., Schäfer, M. S., Vogler, D., & Sörensen, I. (2022b). Organizational and societal goals in tension? A survey of communication practitioners at Swiss higher education institutions. *Journal of Science Communication*, 21(7), A06. <https://doi.org/10.22323/2.21070206>
- Krücken, G. (2021). Multiple competitions in higher education: A conceptual approach. *Innovation*, 23(2), 163–181. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1684652>
- Neuberger, C., Bartsch, A., Fröhlich, R., Hanitzsch, T., Reinemann, C., & Schindler, J. (2023). The digital transformation of knowledge order: A model for the analysis of the epistemic crisis. *Annals of the International Communication Association*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/23808985.2023.2169950>
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), 203–223. <https://doi.org/10.2307/258154>
- Schäfer, M. S., & Fähnrich, B. (2020). Communicating science in organizational contexts: Toward an “organizational turn” in science communication research. *Journal of Communication Management*, 24(3), 137–154. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2020-0034>
- Volk, S. C., Vogler, D., Fürst, S., Schäfer, M. S., & Sörensen, I. (2023). Role conceptions of university communicators: A segmentation analysis of communication practitioners in higher education institutions. *Public Relations Review*, 49(4), 102339. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102339>
- Weingart, P., & Joubert, M. (2019). The conflation of motives of science communication—Causes, consequences, remedies. *Journal of Science Communication*, 18(3), Y01. <https://doi.org/10.22323/2.18030401>

Anhang

Teil A: Interviewstudie

Methode: Leitfadenbasierte, halbstrukturierte Interviews

Leitfadeninhalte: Berufliche Rollenvorstellungen; offizielle Zuständigkeitsbereiche; berufliche und kommunikative Ziele/Motive sowie wahrgenommener Sinn der PR-Tätigkeit; wahrgenommene strukturelle Herausforderungen/Hindernisse; subjektive Bedeutung des gesellschaftlichen Wissenstransfers im eigenen beruflichen Selbstverständnis; wahrgenommene Erwartungen an die eigene PR-Arbeit; Einbindung in strategische Prozesse sowie wahrgenommene Verhaltensautonomie in der Rolle.

Erhebungszeitraum: Juni bis August 2023

Stichprobe: Theoretisches Sampling (Etikan et al., 2016); Es wurden bewusst Leitungen von zentralen Kommunikationsabteilungen in 10 deutschen Forschungsorganisationen kontaktiert. Diese wurden dann gebeten, selbst am Interview teilzunehmen, sowie Personen aus ihrem Team und an dezentralen Stellen in der Organisation zu benennen, die ebenfalls für ein Interview in Frage kämen. Auf diese Weise wurden Schneeballartig (unter kontinuierlicher Kontrolle der Verteilung wie in Tabelle 1 dargestellt) alle Interviewteilnehmenden rekrutiert.

Auswertung: Thematic Analysis (Braun & Clarke, 2006) mit zwei Kodierenden

Tabelle 1. Sample der interviewten beruflichen Kommunikator*innen ($N = 29$).

Sample-Beschreibung	n	%
Gender: Weiblich	21	72.4
Gender: Männlich	08	27.6
Organisation: Technische Universität	11	37.9
Organisation: Allgemeine Universität	13	44.8
Organisation: Medizinische Hochschule	05	17.2
Position: Leitung des Kommunikationsteams	10	34.5
Position: Angestellte	19	65.5
Typ: Eingebunden in zentrale Kommunikationsabteilung	16	55.2
Typ: Dezentral eingebunden	13	44.8

Tabelle 2. Zentrales Ergebnis: Eine differenzierte Typologie von Rollenidentitäten beruflicher Kommunikator:innen an Universitäten verbunden mit unterschiedlichen Formen struktureller Einbindung.

Type	Spezifische Charakteristiken
Leitung / Führungskräfte von zentralen Kommunikationsabteilungen	<p>Übergeordnete Ziele: Doppelte Zielorientierung: Einerseits die strategiekonforme Verfolgung reputationsbezogener Ziele der Gesamtorganisation; andererseits die Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen (z. B. durch Politik, Förderinstitutionen oder Öffentlichkeit) an Unis, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.</p> <p>Rollenverständnis (Selbstbeschreibung): Vor allem als organisatorische Repräsentant:innen und Schnittstelle zwischen Hochschulleitung und internen wie externen Anspruchsgruppen. Starke Orientierung an einem klassischen „Management“-Rollenverständnis.</p> <p>Strategische Einbindung: Zuständig für die übergeordnete Kommunikationsstrategie der Einrichtung, in enger Abstimmung mit der Hochschulleitung. Teilweise (z. B. in Funktion als Chief Communication Officer) in die gesamtstrategische Planung eingebunden, häufig jedoch abhängig von Entscheidungen des Präsidiums.</p>
Zentrales Fachpersonal (ohne Leitungsfunktion)	<p>Übergeordnete Ziele: Fokus auf Produktion und Distribution konkreter Kommunikationsformate, v. a. in Richtung klassischer Medien. Doppelte Zielorientierung: Reputationsaufbau der Organisation und Information der Öffentlichkeit über wissenschaftliche Erkenntnisse.</p> <p>Rollenverständnis (Selbstbeschreibung): Vor allem als interne Kommunikationsdienstleister:innen und Spezialist:innen für konkrete Kommunikationsmaßnahmen (entsprechend der klassischen „Techniker:innen“-Rolle). Teilweise auch Identifikation als vermittelnde Instanz zwischen Organisation, Wissenschaft und Öffentlichkeit.</p> <p>Strategische Einbindung: Kaum bis gar keine strategische Einbindung. Tätigkeiten sind überwiegend operativ. Zugang zu strategischen Informationen ausschließlich über Abteilungsleitung.</p>
Dezentrale Fachkräfte – dauerhafte Strukturen der universitären Verwaltung (Fakultäten, Service-Stellen, etc.)	<p>Übergeordnete Ziele: Geringe Orientierung an öffentlichkeitswirksamen Zielen. Fokus liegt auf Informations- und Rekrutierungszielen für Studierende sowie interner Kommunikation.</p> <p>Rollenverständnis (Selbstbeschreibung): Vor allem als interne Dienstleister:innen und Schnittstelle zwischen dezentralen Organisationseinheiten (z. B. Fakultäten, Institute) und internen Zielgruppen wie Studierenden oder Mitarbeitenden.</p>

Strategische Einbindung: Häufig verantwortlich für die kommunikative Positionierung der eigenen Einheit, jedoch wenig bis keine Einbindung in strategische Gesamtprozesse der Hochschule. Wahrgenommene Autonomie ist moderat.

Dezentrale Fachkräfte – drittmittel-finanzierte Forschungsprojekte (z. B. Exzellenzcluster, Sonderforschungsbereiche, etc.)

Übergeordnete Ziele: Starke Ausrichtung auf den gesellschaftlichen Wissenstransfer gegenüber verschiedenen Stakeholdern. Gleichzeitig hohes Pflichtbewusstsein gegenüber dem Ziel, über Kommunikation die Drittmittelfähigkeit der Einheit zu sichern.

Rollenverständnis (Selbstbeschreibung): Identifikation als „Ein-Personen-PR-Abteilung“. Kombination verschiedener Rollen (Manager:in, Wissenschaftsvermittler:in, Techniker:in).

Strategische Einbindung: Strukturell weitgehend isoliert von zentralen Kommunikations-Strukturen. Innerhalb der eigenen Organisationseinheit jedoch hohe wahrgenommene Autonomie und relativ starke Einbindung in deren strategische Entwicklung.

Teil B: Befragungsstudie

Methode: Quantitative Onlinebefragung

Erhebungszeitraum: Januar bis März 2025

Stichprobe: Zensus-Sampling: Identifikation aller gelisteter beruflicher Kommunikator*innen auf den Websites aller deutscher Forschungsuniversitäten (definiert über öffentliche Finanzierung sowie die Promotionsrecht, eingesehen über hochschulkompass.de). Zusätzlich Identifikation aller beruflicher Kommunikator*innen in deutschen Exzellenzclustern und Sonderforschungsbereichen über die offizielle Liste des BMBF und die Websites der Projekte. Im ersten Schritt Kontaktierung aller so identifizierten Personen mit 2 Reminderschreiben. Da dezentrale Personen teilweise nicht über Websites zu identifizieren sind: Bitte der kontaktierten Kommunikator*innen, die Rekrutierungsmail an dezentrale Kolleg*innen in ihren jeweiligen Organisationen weiterzuleiten.

Auswertung: Deskriptive Statistiken und ANOVAs zwischen den identifizierten strukturellen Einbindungstypen mit Post-hoc-tests (Bonferoni, siehe Tabellen 4 bis 7).

Table 3. Sample description of the full-time PR professionals at German research universities ($N = 428$)

Kommunikator*innen

($N = 428$)

Variable	n	%
Gender		
weiblich	323	75.5
männlich	102	23,8
Nicht-binär	2	0.5
N. A.	1	0.2
Organisationsgröße (Studierendenzahlen)		
< 1,000	18	4.2
1,000-5,000	38	8.9
>5,000-10,000	38	8.9
10,001-20,000	98	22.9
> 20,000	218	50.9
N.A.	18	4.2
Abteilungs-/Teamgröße		
1	31	7.2
2-5	95	22.2
6-10	70	16.4
11-15	81	18.9
16-20	62	14.5
21-30	44	10.3
>30	45	10.5
Strukturelle Einbindungstypen*		
Zentral – Abteilungsleitung	40	9.3
Zentral – “Mittelmanagement” (Bereichs-/Projektleitung)	88	20.6
Zentral – Angestellte ohne Leitungsfunktion	195	45.6
Dezentral – Dauerhafte Struktur (z. B. Fakultät)	56	13.1
Dezentral – Befristetes kollaboratives Forschungsprojekt	49	11.4
Organisationale Stellung/Hierarchie der Abteilung		
Teil der Geschäftsführung/Organisationsleitung	53	12,4
Stabstelle	257	60,0

Nachgelagerte Hierarchie	90	21,0
N.A.	28	6,5

Hinweis: *Auf den ersten Blick mögen die Gruppengrößen evtl. klein erscheinen. Tatsächlich handelt es sich jedoch um eine Vollerhebung der innerhalb Deutschlands identifizierbaren Grundgesamtheit. So entspricht beispielsweise der Anteil der Teilnehmenden aus Exzellenzclustern etwa 30 % der Gesamtpopulation. Auch unter den zentralen Kommunikator:innen liegt die Teilnahmequote nur geringfügig darunter

Tabelle 4. Wahrgenommene Erwartungen des unmittelbaren Arbeitsumfelds an die eigene Kommunikationsarbeit (N = 428, ANOVA mit Bonferoni-Vergleich).

Item	M ZL (SD)	M ZMM (SD)	M ZA (SD)	M DDS (SD)	M DKP (SD)	F (df1, df2)	p	η^2	Signifikante Post-Hoc-Vergleiche (p < .05)
n	40	88	195	56	49				
Transfer und Lernen für die Zielgruppen***	4.26 (1.41)	4.38 (1.28)	4.32 (1.31)	4.08 (1.15)	4.24 (1.19)	.510 (4,427)	.728	.005	n. s.
Hohe und positive Medienberichterstattung***	6.41 (0.73)	6.01 (0.88)	6.23 (0.83)	5.53 (1.40)	5.71 (1.18)	8.23 (4, 427)	<.001	.076**	ZL > DDS, DKP; ZA > DDS, DKP
Hohe Reichweiten und Interaktionsraten der eigenen Formate	5.53 (1.33)	5.68 (1.20)	5.68 (1.31)	5.30 (1.60)	5.06 (1.49)	2.62 (4, 427)	.035	.026*	ZA > DKP
So viel kommunikativen Output wie möglich generieren	4.50 (1.80)	4.16 (1.55)	4.25 (1.66)	4.02 (1.86)	4.45 (1.46)	.711 (4, 427)	.585	.007	n. s.
Steigende Studentenzahlen	5.00 (2.19)	5.67 (1.70)	5.70 (1.65)	4.68 (2.33)	3.43 (2.11)	16.581 (4, 427)	<.001	.143**	ZL > DKP; ZMM > DDS, DKP; ZA > DDS, DKP; DDS > DKP
Positive Äußerungen der wichtigsten Anspruchsgruppen	5.53 (1.57)	5.50 (1.31)	5.34 (1.45)	5.17 (1.81)	5.37 (1.69)	.485 (4, 427)	.747	.005	n. s.
Erhöhung der Fördermittel für meine Organisation	4.71 (1.86)	4.88 (1.66)	4.91 (1.74)	4.60 (1.96)	5.29 (1.76)	1.075 (4, 427)	.369	.011	n. s.

Wissenschaftlich exakte Darstellung	5.95 (1.49)	5.98 (1.28)	6.14 (1.30)	5.57 (1.85)	6.41 (1.00)	2.817 (4, 427)	.025	.027*	DKP > DDS
-------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-------------------	------	--------------	-----------

Anmerkung: *signifikant auf einem Niveau von $p < .05$, ** signifikant auf einem Niveau von $p < .001$; ZL = Leitung der zentralen PR-Abteilung, ZMM = Zentrales operatives (mittleres) Management (für die Analyse wurden beide Leitungsebenen getrennt ausgewiesen), ZA = Zentrales angestelltes Fachpersonal, DDS = Dezentrale Fachkräfte in dauerhaften Strukturen, DKP = Dezentrale Kommunikator:innen in drittmittelfinanzierten kollaborativen Forschungsprojekten. Alle Items wurden auf einer 7-stufigen Zustimmungsskala erhoben (1 = „Ich stimme überhaupt nicht zu“, 7 = „Ich stimme voll und ganz zu“). Bewertet wurde die Zustimmung zu folgenden Antwortoptionen zur Frage: „In Ihrem direkten Arbeitsumfeld (z. B. aus Sicht von Vorgesetzten, Kolleg:innen oder anderen internen Anspruchsgruppen) – wie wichtig sind die folgenden Kriterien zur Bewertung des Erfolgs Ihrer Arbeit?“ ***Im Anschluss an eine explorative Faktorenanalyse wurden einige Items zu Mittelwert-Indizes zusammengefasst: Hohe und positive Medienresonanz (2 Items): „Mediale Aufmerksamkeit für unsere Themen“, „Positive Berichterstattung über meine Organisation“; Transfer & Lernen bei Zielgruppen (4 Items): „Förderung von Austausch und Dialog mit Zielgruppen“, „Transparenz wissenschaftlicher Unsicherheiten oder Studiengrenzen“, „Komplexe Inhalte verständlich aufbereiten“, „Beobachtbarer Lerneffekt bei Zielgruppen“.

Tabelle 5. Grundlegende Ziele für die eigene Kommunikationsarbeit (N = 428, ANOVA mit Bonferroni-Vergleich).

Dimension	Item	M	M	M	M	M	F (df1. df2)	p	η^2	Signifikante Post-Hoc-Vergleiche ($p < .05$)
		ZL (SD)	ZMM (SD)	ZA (SD)	DDS (SD)	DKP (SD)				
	n	40	88	195	56	49				
Instrumentell	Verbesserung des öffentlichen Ansehens und Rufs meiner Organisation	6.60 (0.67)	5.81 (1.23)	5.65 (1.29)	5.59 (1.32)	6.00 (1.16)	5.71 (4, 427)	<.001	.053**	ZL > ZMM, ZA, DDS
	Vermittlung an wichtige Zielgruppen, warum die	5.68 (1.46)	4.58 (1.57)	4.56 (1.72)	4.85 (1.84)	5.69 (1.34)	7.83 (4, 427)	<.001	.071**	ZL > ZMM, ZA; DKP > ZMM, ZA

	Finanzierung meiner Organisation wichtig ist									
	Gewinnung von Studenten oder Mitarbeitern für meine Organisation	5.38 (1.71)	5.19 (1.75)	4.91 (1.99)	5.33 (1.82)	4.51 (1.79)	1.98 (4, 427)	.097	.019	n. s.
	Sicherstellung neuer Finanzmittel für meine Organisation	3.17 (1.81)	2.95 (1.71)	2.75 (1.80)	3.54 (2.00)	4.59 (1.83)	10.89 (4, 427)	<.001	.096**	DKP > ZL, ZMM, ZA, DDS
	Verbesserung der lokalen/regionalen Beziehungen meiner Organisation	5.65 (1.42)	4.79 (1.46)	4.51 (1.69)	4.56 (1.72)	5.18 (1.63)	5.22 (4, 427)	<.001	.048**	ZL > ZA, DDS
<hr/>										
Gemeinnützig orientiert	Information und Aufklärung der Zielgruppen	6.00 (0.91)	5.74 (1.27)	5.95 (1.17)	5.89 (1.24)	6.18 (0.93)	1.24 (4, 427)	.294	.012	n. s.
	Stärkung des öffentlichen Vertrauens in die Wissenschaft	6.13 (1.27)	5.31 (1.63)	5.34 (1.62)	4.89 (2.08)	5.94 (1.35)	4.74 (4, 427)	<.001	.044**	ZL > DDS; DKP > DDS
	Beitrag zur informierten Entscheidungsfindung der Zielgruppen	5.90 (0.93)	5.27 (1.41)	5.47 (1.49)	5.30 (1.73)	5.35 (1.48)	1.46 (4, 427)	.215	.014	n. s.
	Von der Öffentlichkeit neue Impulse für die (wissenschaftliche) Arbeit meiner Organisation erhalten	3.80 (1.74)	3.90 (1.64)	3.51 (1.77)	3.94 (1.93)	4.39 (1.62)	2.85 (4, 427)	.024	.027*	DKP > ZA
	Fehlinformationen im öffentlichen Diskurs abbauen	5.48 (1.41)	4.68 (1.72)	4.90 (1.85)	4.48 (1.94)	5.12 (1.73)	2.28 (4, 427)	.060	.022	n. s.

Gesellschaftlichen Wandel und Fortschritt vorantreiben	4.97 (1.49)	4.69 (1.58)	4.75 (1.59)	4.48 (1.69)	5.00 (1.68)	.90 (4, 427)	.462	.009	n. s.
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------	------	------	-------

Anmerkung. *signifikant auf einem Niveau von $p < .05$, ** signifikant auf einem Niveau von $p < .001$; ZL = Leitung der zentralen PR-Abteilung, ZMM = Zentrales operatives (mittleres) Management (für die Analyse wurden beide Leitungsebenen getrennt ausgewiesen), ZA = Zentrales angestelltes Fachpersonal, DDS = Dezentrale Fachkräfte in dauerhaften Strukturen, DKP = Dezentrale Kommunikator:innen in drittmittelfinanzierten kollaborativen Forschungsprojekten. Alle Items wurden auf einer 7-Punkte-Skala (1 = „Überhaupt nicht wichtig“, 7 „Sehr wichtig“) zu den genannten Antwortmöglichkeiten auf die Frage „Wie wichtig sind die folgenden Ziele in Ihrer eigenen täglichen Arbeit?“ bewertet.

Tabelle 6. Berufliche Rollenkonzepte. (N = 428, ANOVA mit Bonferroni-Vergleichen).

Item (Ich betrachte es als meine berufliche Kern-aufgabe,...)	M ZL (SD)	M ZMM (SD)	M ZA (SD)	M DDS (SD)	M DKP (SD)	F (df1. df2)	p	η^2	Signifikante Post-Hoc-Vergleiche ($p < .05$)
n	40	88	195	56	49				
Manager***	6.13 (0.84)	4.94 (1.20)	4.08 (1.34)	4.69 (1.17)	5.05 (1.20)	26.97 (4, 427)	<.001	.203**	ZL > ZMM, ZA, DDS, DKP; ZMM > ZA; DDS > ZA; DKP > ZA
Interner Mediator***	4.75 (1.37)	4.76 (1.15)	4.44 (1.42)	4.73 (1.27)	4.5 (1.57)	1.25 (4, 427)	.291	.012	n. s.

Wissenschafts-Öffentlichkeits-Schnittstelle***	6.09 (0.96)	5.37 (1.38)	5.41 (1.39)	5.59 (1.42)	6.27 (0.72)	6.37 (4, 427)	<.001	.057**	ZL > ZMM, ZA; ZMM, ZA	DKP >
wissenschaftliche Inhalte im öffentlichen Diskurs zu bewerten und kritisch zu kontextualisieren, auch wenn sie aus meiner eigenen Organisation stammen.	3.95 (1.75)	3.70 (1.8)	3.30 (1.65)	3.27 (1.64)	4.02 (1.77)	3.09 (4, 427)	.016	.028*	n. s.	
auf Anfrage kommunikative Dienstleistungen für interne Personen oder Einheiten zu erbringen.	5.93 (0.97)	5.43 (1.38)	5.54 (1.41)	5.39 (1.34)	5.67 (1.18)	1.26 (4, 427)	.284	.012	n. s.	
spezifische Inhalte für die Kommunikationsaktivitäten meiner Organisation zu produzieren	5.38 (1.63)	5.57 (1.55)	6.04 (1.37)	5.84 (1.54)	6.39 (0.84)	4.59 (4, 427)	.001	.042*	DKP > ZL, ZMM	
meine Organisation offiziell nach außen zu vertreten	6.28 (0.88)	4.93 (1.71)	4.54 (1.95)	4.68 (1.77)	4.90 (1.58)	8.22 (4, 427)	<.001	.072**	ZL > ZMM, ZA, DDS, DKP	
Managemententscheidungen meiner Organisation für interne und externe Stakeholder verständlich zu erläutern.	5.50 (1.71)	4.50 (1.60)	4.28 (1.68)	4.09 (1.74)	4.24 (1.58)	5.30 (4, 427)	<.001	.048**	ZL > ZMM, ZA, DDS, DKP	
andere Personen in meiner Organisation dabei zu unterstützen, selbst öffentlich zu kommunizieren	6.13 (0.99)	5.14 (1.53)	4.79 (1.69)	5.04 (1.72)	5.65 (1.35)	7.70 (4, 427)	<.001	.068*	ZL > ZMM, ZA, DDS; DKP > ZA	

Anmerkung. *signifikant auf einem Niveau von $p < .05$, ** signifikant auf einem Niveau von $p < .001$; ZL = Leitung der zentralen PR-Abteilung, ZMM = Zentrales operatives (mittleres) Management (für die Analyse wurden beide Leitungsebenen getrennt ausgewiesen), ZA = Zentrales angestelltes Fachpersonal, DDS = Dezentrale Fachkräfte in dauerhaften Strukturen, DKP = Dezentrale Kommunikator:innen in drittmittelfinanzierten kollaborativen Forschungsprojekten. Alle Items wurden auf einer 7-stufigen Zustimmungsskala erhoben (1 = „Ich stimme überhaupt nicht zu“, 7 = „Ich stimme voll und ganz zu“). Die Teilnehmenden vervollständigten den Satz: „Ich verstehe meine zentrale berufliche Aufgabe darin...“ anhand der vorgegebenen Items. ***Nach einer explorativen Faktorenanalyse wurden mehrere Items zu Mittelwert-Indizes zusammengefasst Wissenschafts-Öffentlichkeits-Schnittstelle (3 Items): „...wissenschaftliche Inhalte verständlich und zielgruppenrelevant aufzubereiten“, „...zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit zu vermitteln“, „...zwischen meiner Organisation und der Öffentlichkeit zu vermitteln“; Interner Mediator (2 Items): „...interne Informationsflüsse und

den Austausch zwischen Personen und Einheiten in meiner Organisation zu verbessern“, „...zwischen verschiedenen Personen oder Einheiten innerhalb meiner Organisation zu vermitteln“; Managementrolle (4 Items): „...übergreifende Kommunikationsstrategien zu entwickeln, die zu den Gesamtzielen meiner Organisation beitragen“, „...die tägliche Kommunikationsarbeit in meiner Organisation effizient zu steuern (z. B. Personalführung oder interne Abläufe)“, „...die Kommunikationsabteilung meiner Organisation langfristig und strategisch weiterzuentwickeln“, „...die Organisationsleitung in kommunikativen Fragen zu öffentlichen und gesellschaftspolitischen Chancen und Risiken zu beraten“

Tabelle 7. Wahrgenommene strategische Integration und Autonomie. (N = 428, ANOVA mit Bonferroni-Vergleich).

Item	M	M	M	M	M	F (df1. df2)	p	η^2	Signifikante Post-Hoc-Vergleiche (p < .05)
	ZL (SD)	ZMM (SD)	ZA (SD)	DDS (SD)	DKP* (SD)				
n	40	88	195	56	49				
Zufriedenheit mit verfügbaren Ressourcen	4.43 (1.11)	4.37 (1.19)	4.22 (1.16)	3.97 (1.21)	5.36 (0.98)	11.59 (4, 427)	<.001	.100**	DKP > ZL, ZMM, ZA, DDS
Wahrgenommene interne Relevanz	4.63 (0.93)	4.31 (0.78)	4.15 (0.95)	4.45 (0.76)	4.49 (0.96)	2.97 (4,427)	.005	.034	ZL > ZA
Integration in die Organisationsstrategie	4.57 (1.00)	3.50 (0.85)	2.83 (0.91)	3.70 (0.92)	3.96 (1.02)	41.17 (4, 427)	<.001	.281**	ZL > ZMM, ZA, DDS, DKP, ZMM > ZA, DDS > ZA, DKP > ZMM, ZA
Wahrgenommene Verhaltensautonomie	5.48 (1.11)	4.97 (1.20)	4.72 (1.38)	5.21 (1.35)	5.49 (1.31)	5.63 (4, 427)	<.001	.051**	ZL > ZA, DKP > ZA

Anmerkung. *signifikant auf einem Niveau von $p < .05$, ** signifikant auf einem Niveau von $p < .001$; ZL = Leitung der zentralen PR-Abteilung, ZMM = Zentrales operatives (mittleres) Management (für die Analyse wurden beide Leitungsebenen getrennt ausgewiesen), ZA = Zentrales angestelltes Fachpersonal, DDS = Dezentrale Fachkräfte in dauerhaften Strukturen, DKP = Dezentrale Kommunikator:innen in drittmittelfinanzierten kollaborativen Forschungsprojekten. Alle Items wurden auf einer 7-stufigen Zustimmungsskala (1 = „Ich stimme überhaupt nicht zu“, 7 „Ich stimme voll und ganz zu“) zu verschiedenen Aussagen gemessen. 4 Items zur Ressourcenzufriedenheit, 4 Items zur wahrgenommenen internen Relevanz, 5 Items zur strategischen Integration, 1 Item zur wahrgenommenen Autonomie.

Wird der Beitrag der Wissenschaftskommunikation zu gesellschaftlichen Transformationen systematisch evaluiert? Eine bundesweite Befragung von Kommunikationspraktiker*innen
(Freitag, 11:15–12:30 Uhr)

Marleen Adolphi, Elizabeth Zuniga, Lennart Banse; Technische Universität Braunschweig

Gesellschaftliche Transformationsprozesse - etwa im Kontext der COVID-19-Pandemie oder der Klimakrise - haben die Wichtigkeit verlässlichen Wissens in der Öffentlichkeit erhöht (Neuberger et al., 2023). In diesem Rahmen kommt der externen Kommunikation wissenschaftlichen Wissens durch wissenschaftliche Organisationen (deren *externe Wissenschaftskommunikation*, Schäfer, 2015) eine Schlüsselrolle zu (Schäfer & Fähnrich, 2020). Mit Blick auf Transformationen erfüllt sie eine doppelte Funktion: Sie soll einerseits wissenschaftliche und technologische Erkenntnisse in gesellschaftliche Entwicklungen einbringen, andererseits aber auch in Zeiten wachsender Wissenschaftsskepsis (Mede et al., 2021) und einer Wandlung wissenschaftlicher Organisationen in Richtung einer stärkeren Wettbewerbsorientierung das Wissenschaftssystem und dessen Organisationen öffentlich legitimieren (Fürst et al., 2022).

In diesem Spannungsfeld sehen sich Kommunikationspraktiker*innen in Wissenschaftsorganisationen zunehmend aufgefordert, die Wirkung ihrer öffentlich finanzierten Arbeit transparent nachzuweisen (Volk & Schäfer, 2024). Erste qualitative Studien deuten jedoch darauf hin, dass Erfolgsmessung & Evaluation bislang kaum systematisch erfolgt – und wenn, dann überwiegend auf der Ebene des Outputs (z. B. Reichweitzahlen), weniger im Hinblick auf nachhaltige Wirkungen auf Zielgruppen, Organisationen oder Gesellschaft (Banse et al., 2024; Sörensen et al., 2024). Trotz normativer Kritik daran fehlen bislang breiter angelegte Untersuchungen zur Evaluationspraxis in diesem spezifischen organisationalen Kontext. Diese Studie untersucht daher erstmalig quantitativ und deutschlandweit:

*FF1: Inwiefern evaluieren Kommunikationspraktiker*innen in öffentlichen Wissenschaftsorganisationen ihre gesellschaftsbezogene Kommunikationsarbeit?*

FF2: Welche individuellen und organisationalen Faktoren beeinflussen diese Evaluationspraxis?

Grundlage der Studie ist eine bundesweite Online-Befragung von beruflichen Kommunikationspraktiker*innen an allen öffentlichen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (N = 725; Rücklaufquote: 24,8 %, Sample-Beschreibung im Anhang 1)^{7[1]}. Evaluationspraxis (FF1) wurde operationalisiert entlang des DPRG-Wirkungsstufenmodells

^{7[1]} In Anlehnung an Biermann et al. (2025) definieren wir „professionelle Wissenschaftskommunikator*innen“ als Personen, deren berufliche Tätigkeit (mindestens 50%) die Planung und Umsetzung von Kommunikation ist. Im Rahmen des Samplings wurden die Websites aller öffentlicher Forschungsuniversitäten (N = 174) sowie aller gelisteten Institute der vier großen außeruniversitären Forschungsgesellschaften (Helmholtz, Max-Planck, Fraunhofer, Leibniz) manuell nach Personen mit entsprechenden Jobbeschreibungen durchsucht und diese kontaktiert.

(2009) (Input, Output, Outcome, Impact, gemessen auf je mehreren Items auf einer 6-Punkt-Häufigkeitsskala). Zudem wurden, abgeleitet aus aktuellen Arbeiten zur Wissenschaftskommunikation sowie zur strategischen Kommunikation, potenzielle Einflussfaktoren (FF2) erhoben, beispielsweise Berufs- und Ausbildungsprofil, offizielle Zuständigkeiten, Teamgröße, wahrgenommene strategische Einbindung sowie wahrgenommene Erwartungskriterien des direkten Arbeitsumfelds an die Kommunikationsarbeit (siehe Anhang 3)

Die deskriptiven Statistiken der Mittelwertindizes zur Evaluationshäufigkeit entlang der Wirkungsstufen (**FF1**, Anhang 2) bestätigen Trends aus qualitativen Analysen: Systematische Evaluation bleibt die Ausnahme, besonders bei Outcome- ($M = 2.30$, $SD = 1.07$) und Impactzielen ($M = 2.15$, $SD = 1.12$), sowie bei Inputanalysen ($M = 2.72$, $SD = 1.18$). Häufiger ausgewertet werden Reichweitenkennzahlen (Output, $M = 3.79$, $SD = 1.15$).

Im Hinblick auf **FF2** zeigen erste durchgeführte explorative Korrelationsanalysen (Pearson-Korrelation, siehe Anhang 3)^{8[2]} einige signifikante Einflüsse auf die Evaluationspraxis. Personen mit offizieller Zuständigkeit für Studierendenkommunikation ($r = .188$, $p < .001$) und solche mit Führungsaufgaben ($r = .110$, $p < .001$) evaluieren signifikant häufiger auf Output-Ebene. Dagegen evaluieren Praktiker*innen mit Fokus auf Wissenschaftskommunikation seltener organisationale Wirkungsdimensionen ($r = -.106$, $p < .001$). Zudem zeigt sich der Einfluss der selbsteingeschätzten internen Positionierung und strategischen Integration der eigenen Kommunikationsarbeit innerhalb der Gesamtorganisation (Brockhaus & Zerfass, 2021) über alle Wirkungsstufen hinweg. Am stärksten korrelieren jedoch die wahrgenommenen Erwartungen im Arbeitsumfeld: Wo für beispielsweise Vorgesetzte und Forschende Reichweite zählt, wird Output signifikant häufiger evaluiert ($r = .288$, $p < .001$). Wo gesellschaftlicher Dialog und tiefgehende Vermittlung von Wissen erwartet wird, findet Evaluation insgesamt häufiger statt - vor allem auf Outcome- ($r = .318$, $p < .001$) und gesellschaftlicher Impact-Ebene ($r = .370$, $p < .001$).

Trotz hoher Erwartungen an Wissenschaftskommunikation als Beitrag zu gesellschaftlichen Transformationsprozessen scheint systematische Evaluation dieser unter deutschen Praktiker*innen bislang also wenig stattzufinden. Erhoben werden vor allem leicht zugängliche Outputmetriken, die jedoch wenig über die Erreichung normativer Transformationsziele aussagen (Ziegler et al., 2021). Die ersten Analysen deuten darauf hin, dass eine stärkere strategische Einbindung von Kommunikationspraktiker*innen sowie eine veränderte organisationsinterne Erwartungskultur - hin zu gesellschaftlichen Wirkdimensionen - zentrale Hebel für wirkungsorientierte Evaluation sein könnten. Implikationen hieraus sollen im Rahmen der Tagung gemeinsam mit den Teilnehmenden diskutiert werden.

^{8[2]} Derzeit laufen weitere Analysen, um den Einfluss der verschiedenen Einflussvariablen auch in Wechselwirkungen miteinander tiefergehend zu analysieren, weitere Ergebnisse werden auf der Tagung präsentiert.

Literaturverzeichnis

- Banse, L., Panzer, J., & Fischer, L. (2024). Hürden und Herausforderungen effektiver Evaluationen in der Wissenschaftskommunikation: Erkenntnisse einer qualitativen Untersuchung mit Praktiker*innen der Wissenschaftskommunikation. Impact Unit/Wissenschaft im Dialog. https://impactunit.de/wp-content/uploads/2024/05/Analyse_ImpactUnit_Huerden-und-Herausforderungen.pdf
- Biermann, K., Banse, L., & Taddicken, M. (2025). „It’s mostly a one-way street, to be honest“: The subjective relevance of public engagement in the science communication of professional university communicators. *Journal of Science Communication*, 24(1), A03. <https://doi.org/10.22323/2.24010203>
- Brockhaus, J., & Zerfass, A. (2021). 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. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2021-0021>
- DPRG. (2009). Wertschöpfung durch Kommunikation: DPRG/ICV-Bezugsrahmen. <http://www.communicationcontrolling.de/index12dd.html?id=280>
- Fürst, S., Volk, S. C., Schäfer, M. S., Vogler, D., & Sörensen, I. (2022). Assessing changes in the public communication of higher education institutions: A survey of leaders of Swiss universities and colleges. *Studies in Communication Sciences*, 22(3), 3. <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2022.03.3489>
- Mede, N. G., Schäfer, M. S., & Fuchsli, T. (2021). The SciPop Scale for Measuring Science-Related Populist Attitudes in Surveys: Development, Test, and Validation. *International Journal of Public Opinion Research*, 33(2), 273–293. <https://doi.org/10.1093/ijpor/edaa026>
- Neuberger, C., Bartsch, A., Fröhlich, R., Hanitzsch, T., Reinemann, C., & Schindler, J. (2023). The digital transformation of knowledge order: A model for the analysis of the epistemic crisis. *Annals of the International Communication Association*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/23808985.2023.2169950>
- Schäfer, M. S. (2015). Wissenschaftskommunikation im Wandel: Relevanz, Entwicklung und Herausforderungen des Forschungsfeldes. https://www.academia.edu/12533114/Wissenschaftskommunikation_im_Wandel_Relevanz_Entwicklung_und_Herausforderungen_des_Forschungsfeldes
- Schäfer, M. S., & Fähnrich, B. (2020). Communicating science in organizational contexts: Toward an “organizational turn” in science communication research. *Journal of Communication Management*, 24(3), 137–154. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2020-0034>
- Sörensen, I., Volk, S. C., Fürst, S., Vogler, D., & Schäfer, M. S. (2024). “It’s Not so Easy to Measure impact”: A Qualitative Analysis of How Universities Measure and Evaluate Their Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 18(2), 93–114. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2317771>

Volk, S. C., & Schäfer, M. S. (2024). Evaluations in science communication. Current state and future directions. *Journal of Science Communication*, 23(6), Y01. <https://doi.org/10.22323/2.23060401>

Ziegler, R., Hedder, I. R., & Fischer, L. (2021). Evaluation of Science Communication: Current Practices, Challenges, and Future Implications. *Frontiers in Communication*, 6. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fcomm.2021.669744>

Anhang

Tabelle 1. Deskriptive Sample-Beschreibung ($N = 725$)

Variable	Ausprägungen	<i>n</i>	%
Geschlecht	Weiblich	548	75.6
	Männlich	172	23.7
	Non-binär	3	< 0.1
	Other	1	< 0.1
	Fehlende Angaben	1	< 0.1
Alter	19-23	5	0.7
	24-39	278	38.3
	40-50	265	36.6
	51-65	173	23.9
	Fehlende Angaben	4	0.6
Bildung	Hauptschulabschluss	2	0.3
	Realschulabschluss	3	0.4
	Abitur	20	2.8
	Bachelorstudium	62	8.6
	Masterstudium	366	50.5
	Promotion	117	24.4
	Other	153	21.1
	Fehlende Angaben	2	0.3
Organisationstyp	Universitäre Forschungseinrichtungen	433	59.7
	Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen	270	37.2
	Other	21	2.9
	Fehlende Angaben	1	0.1
Berufserfahrung (Zeit in derzeitigem Job in Jahren)	> 6 Monate - 3 Jahre	276	38.1
	4 - 9 Jahre	243	33.5
	10 - 19 Jahre	165	22.8

	20 - 33 Jahre	39	5.4
	Fehlende Angaben	2	0.3
Position	Leitungsposition (Gesamt-, Teil-, Gruppen-, Projektleitung)	286	39.4
	Keine Leitungsposition	393	54.2
	Volontariat / Traineeship / Ausbildung	12	1.7
Geschlecht	Weiblich	548	75.6
	Männlich	172	23.7
	Non-binär	3	<0.1
	Other	1	<0.1
	Fehlende Angaben	1	<0.1
Alter	19-23	5	0.7
	24-39	278	38.3
	40-60	265	36.6
	51-65	173	23.9
	Other	33	4.6
	Fehlende Angaben	1	0.1

Tabelle 2. Deskriptive Statistik zur Evaluationsfrequenz entlang verschiedener Dimensionen der vier Wirkungsstufen ($N = 651$)*

Variablen	<i>M</i>	<i>SD</i>
Sachkosten für einzelne Kommunikationsstrategien oder -projekte	3.12	1.62
Personalkosten für einzelne Kommunikationsstrategien oder -projekte	2.37	1.40
Zeitaufwand für einzelne Kommunikationsstrategien oder -projekte	2.66	1.35
Mittelwertindex Input (Cronbachs Alpha = .718)	2.72	1.18
Anzahl oder Frequenz veröffentlichter/durchgeführter Kommunikationsaktivitäten	3.71	1.57
Reichweitzahlen digitaler Inhalte	3.94	1.51
Anzahl/Ausmaß der Berichterstattung über die eigene Organisation/Projekte	4.21	1.69

Teilnehmendenzahlen bei Veranstaltungen	4.28	1.54
Prozesseffizienz (z. B. Einhaltung von Budgets, Qualität der Abläufe interner Arbeitsprozesse)	2.79	1.46
Mittelwertindex Output (Cronbachs Alpha = .789)	3.79	1.15
Wirkung von Kommunikation auf das Wissen der Zielgruppen	2.11	1.27
Wirkung von Kommunikation auf die Einstellungen und Meinungen der Zielgruppen	1.96	1.18
Inhaltliche Analyse der Interaktionen/Kommentare auf sozialen Medien (z. B. Bewertung eines Beitrags, generelle Stimmung der Zielgruppen zu einem Thema)	2.83	1.51
Mittelwertindex Outcome (Cronbachs Alpha = .740)	2.30	1.07
Wirkung der Kommunikation auf übergeordnete Organisationsziele (z. B. Imageverbesserung, steigende Studierendenzahlen, Drittmittelgewinnung)	2.36	1.31
Wirkung der Kommunikation auf gesellschaftliche Ziele (z. B. Vertrauen in Wissenschaft, Unterstützung von Werten wie z. B. Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, etc.)	1.94	1.14
Mittelwertindex Impact (Cronbachs Alpha = .803)	2.15	1.12

Frage: Wie häufig werden in Ihrem Kernteam (durch Sie oder durch direkte Kolleg*innen) systematisch folgende Kennzahlen bzw. Größen erhoben und analysiert, um den Erfolg Ihrer kommunikativen Arbeit zu erfassen? (1 = "Nie" bis 6 = "(Nahezu) immer"); *Die Ergebnisse beziehen sich auf die 651 Befragten (aus dem Gesamtsample von 725), die alle Fragen final beantwortet haben, und bei der Datenbereinigung (z. B. aufgrund unplausibler Antworten) nicht ausgeschlossen wurden.

Tabelle 3. Pearson-Korrelationen der Mittelwertindizes zur Evaluationsfrequenz mit individuellen und organisationalen Einflussgrößen ($N = 651$)

Einflussvariablen	Input-Evaluation	Output-Evaluation	Outcome Evaluation	Impact-Evaluation (Organisation)	Impact-Evaluation (Gesellschaft)
Offizielle Funktionen***					
Presse- und Medienarbeit	-.136**	-.030	-.186**	-.095*	-.080*
Studierendenkommunikation/-marketing	.133**	.044	.140**	.188**	.045
Wissenschaftskommunikation	-.045	-.019	-.065	-.106**	-.059

Eventmanagement	-.006	-.037	.042	.005	-.028
Grafik/Layout/Audio-visuelles	-.035	-.095*	-.022	-.033	-.028
Führungsaufgaben	.107**	.110**	.018	.060	.034

Abgeschlossene Studienfächer***

Journalismus/Journalistik	.048	.071	.020	.023	.057
Kommunikationswissenschaft	-.035	-.007	.006	-.039	-.067
PR/Kommunikationsmanagement	.031	.015	-.028	-.013	-.020
Marketing oder BWL	.002	.072	.127**	.053	.025
Geisteswissenschaften	.013	.011	-.061	.030	-.011
Andere Sozialwissenschaften	-.009	.000	-.052	.024	.004
MINT-Fächer	-.109**	-.075	-.114**	-.093*	-.090*
Lebenswissenschaften	-.040	-.005	.039	-.053	.002
Kunst/Design/Musik/Theater	.054	-.027	.037	.044	.046

Weitere qualifizierende Ausbildung***

Volontariat	-.037	.081*	-.072	-.014	-.033
Traineeship	.013	-.011	-.048	-.046	-.048
Berufsausbildung	.082*	.031	.097*	.064	.119**

Organisationale Faktoren***

Anbindung der Kommunikationsabteilung (Direkt in Organisationsleitung, z. B. CCO)	.048	-.016	.044	.055	.065
Anbindung der Kommunikationsabteilung (Stabstelle)	.032	.097*	-.016	.013	.025

Anbindung der Kommunikationsabteilung (nachgelagert)	-.072	-.059	.002	-.030	-.058
Größe Kommunikationsteam	.145**	.114**	.159**	.138**	.134**
Studierendenzahl	-.073	-.061	-.033	-.167**	-.021
Summe offiziell übernommene Kommunikationsfunktionen	-.001	-.017	-.063	-.043	-.078*

Wahrgenommene Positionierung und strategische Integration in Gesamtorganisation***

Zufriedenheit mit verfügbaren Ressourcen	-.001	.049	-.005	-.022	.010
Interne Relevanz der Kommunikationsarbeit	.107**	.121**	.087*	.147**	.153**
Integration in Strategie auf Organisationsebene	.165**	.107**	.140**	.175**	.130**

Zentrale Erfolgserwartungen gerichtet an Kommunikationsarbeit aus Arbeitsumfeld***

Viel & positive Medienberichterstattung	.055	.288**	-.037	.068	.038
Nachhaltige Wissensvermittlung bei Nicht-Wissenschaftlern	.200**	.244**	.318**	.310**	.370**
Hohe Reichweitenzahlen	.098*	.240**	.096*	.146**	.108**
Hohe Outputfrequenz	.076*	.165**	.017	.060	.070
Beitrag zur Fördermittelgewinnung	.065	.141**	.103**	.110**	.102**

Hinweis: *signifikante Korrelation auf dem Niveau von $p < .05$; ** signifikante Korrelation auf dem Niveau von $p < .001$; *** Offizielle Funktionen wurden erhoben mit einer Multiple-Choice Frage zu

typischen Aufgabenbereichen von professionellen Wissenschaftskommunikator*innen (Codierung ist: 1 = Bereich ist eine der offiziell zugeschriebenen Aufgaben, 0 = Bereich ist keine offiziell zugeschriebene Aufgabe); Abgeschlossene Studienfächer erfragt über Einfachauswahl auf Liste (Fach in dem der höchste Bildungsabschluss erzielt wurde) (Codierung ist: 1 = Abschluss in diesem Fachbereich, 0 = Kein Abschluss in diesem Fachbereich); Weitere qualifizierende Berufsausbildung wurden erhoben mit einer Multiple-Choice-Frage zu typischen möglichen zusätzlichen qualifizierenden Ausbildungswegen für Kommunikationsjobs (Codierung ist: 1 = Ausbildungsweg wurde absolviert, 0 = Ausbildungsweg wurde nicht absolviert); Organisationale Faktoren wurden unterschiedlich erhoben: Die Anbindung der Kommunikationsabteilung wurde mittels Einfachauswahlfrage erhoben „Wo ist die Abteilung/das Team, in der/dem Sie arbeiten in der Gesamtorganisation eingegliedert?“. Antwortoptionen waren „Die Leitung meines Kernteams/meine eigene Stelle ist Teil der übergeordneten Organisationsleitung (z. B. als CCO oder Mitglied der Geschäftsführung)“; „Mein Kernteam/meine Stelle ist auf der Ebene direkt unter der Organisationsleitung eingegliedert (z. B. als Stabstelle).“; „Mein Kernteam/meine Stelle ist auf einer nachgelagerten Hierarchieebene eingegliedert.“ (Jeweils gilt: 1 = Ja, 0 = Nein); Größe Kommunikationsteam und Studierendenzahl als offene Zahlenfelder; Summe übernommener Kommunikationsfunktionen ist ein errechneter Summenindex, der ausgehend von den Antworten zu offiziell übernommenen Funktionen zusammenzählt, wie viele Funktionen jeder einzelne Befragte übernimmt; Wahrgenommene Positionierung/Integration wurde auf einer 7-Punkt-Zustimmungsskala entlang von 13 Items erfragt, die die drei gezeigten Subdimensionen adressieren. Es wurde jeweils ein Mittelwertindex der Subdimensionen gebildet, nachdem eine explorative Faktoranalyse deren Dimensionalität bestätigt hat: Zufriedenheit mit Ressourcen 4 Items, Interne Relevanz = 4 Items, Strategische Integration = 5 Items; Zentrale Erwartungshaltungen an die Kommunikationsarbeit wurden angelehnt an bestehende Arbeiten dazu (Fürst et al., 2022) auf mehreren Items abgefragt (siehe Tabelle), die auf die Frage antworteten: „In Ihrem direkten Arbeitsumfeld (z. B. aus Sicht von Vorgesetzten, Kolleg*innen oder anderen internen Anspruchsgruppen), wie wichtig sind die folgenden Kriterien für die Bewertung des kommunikativen Erfolgs ihrer Arbeit?“ (Antwort auf einer 7-Punkt-Zustimmungsskala).