

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

„Menschen wollen anfassbare, pragmatische Lösungen“

Gabriele Hässig, P&G, im Interview darüber, warum gerade jetzt echtes Zuhören zählt – bei Nachhaltigkeit und neuen Technologien.

Neustart im Maschinenraum

Maschinen, Menschen und Mindset: Wie die Deutsche Telekom ihre Kommunikationsstruktur neu und zukunftsfähig aufstellt.

„Transformationsprozesse sind auf viele Arten faszinierend“

Grüner Stahl und neue Wege – Thorsten Möllmann, Salzgitter AG, über erfolgreichen Change in Geschäft und Kommunikation.

JETZT ONLINE:



KI IN DER PRAXIS:

Status quo, Anwendungen und Zukunftsaussichten der Branche

Technologien

in der Kommunikation

F.A.Z. INSTITUT

Frankfurter Allgemeine Zeitungsparnis



F.A.Z. Der Tag:
Ihr kompakter Nachrichtenüberblick.

Die App F.A.Z. Der Tag liefert mit nur 10 Artikeln das Wesentliche auf einen Blick. Ausgewählte Analysen und Kommentare, ein täglicher Podcast, ein News-Quiz und personalisierte Beiträge informieren über die Themen, die für Sie zählen. Modern aufbereitet und intuitiv bedienbar.

**Jetzt die neue
Version im App Store
downloaden.**



Technologien in der Kommunikation Vom Werkzeug zum Dialogpartner

Vorwort von **GREGOR VISCHER**



Liebe Leserinnen und Leser,

als OpenAI im November 2022 ChatGPT der Öffentlichkeit vorstellte, war kaum abzusehen, in welch rasantem Tempo sich Künstliche Intelligenz (KI) weiterentwickeln würde. In kurzer Zeit hat sich KI von einem reinen Hilfsmittel zu einem aktiven Partner in der Kommunikationsarbeit gewandelt. Die Fortschritte seither sind beachtlich – und zeigen deutlich: Wir befinden uns inmitten eines tiefgreifenden Wandels, der immer wieder von Innovationssprüngen geprägt ist. Kommunikatorinnen und Kommunikatoren verfügen heute über ein stetig wachsendes Set an digitalen Werkzeugen. Ob Ideenfindung, Text-, Bild- oder Videoproduktion, zielgruppengenaue Ausspielung oder Performance-Analyse – KI ist längst Teil gelebter Praxis. Inhalte entstehen schneller, individueller und kosteneffizienter als je zuvor.

Doch mit den neuen Möglichkeiten kommen auch neue Fragen: Welchen echten Mehrwert bieten technologische Lösungen für die Kommunikation? Wie gelingt eine transparente und verantwortungsvolle Einführung neuer Tools – sowohl gegenüber Stakeholdern als auch im eigenen Team? Und wie verändert sich das Berufsbild der Kommunikationsverantwortlichen im Zeitalter der KI? Eines bleibt klar: KI ersetzt nicht die menschliche Kreativität – sie erweitert sie. Sie kann Prozesse beschleunigen, aber nie das persönliche Element ersetzen, das Kommunikation erst wirksam macht. Vertrauen bleibt das Fundament jeder Beziehung zwischen Marken, Unternehmen und ihren Zielgruppen. Und dieses Vertrauen entsteht durch Authentizität, Dialog und menschliche Nähe – Werte, die nicht digitalisierbar sind.

Diese Ausgabe des **kommunikationsmanager** beleuchtet daher nicht nur die technischen Potenziale, sondern auch die Herausforderungen und Grenzen beim Einsatz von KI in der Kommunikation. Wir laden Sie ein, gemeinsam mit uns die Veränderungen zu reflektieren – und die eigene Rolle in dieser neuen Realität aktiv mitzugestalten.

Apropos Wandel: Wie auf der Titelseite unschwer zu erahnen ist hat sich auch der **kommunikationsmanager** zu dieser Ausgabe weiterentwickelt. Ab sofort finden Sie aktuelle Beiträge sowie das Archiv früherer Ausgaben online unter

www.kommunikationsmanager.com.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre – und freuen uns über Ihre Eindrücke, Erfahrungen und Impulse. Schreiben Sie uns gerne an g.vischer@faz-institut.de.

Herzlichst,

Ihr Herausgeber


Gregor Vischer

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

3

Editorial

59

Impressum

60

Kolumne // Jenseits der Themenkonjunktur

Von PROF. DR. CHRISTOF EHRHART

SCHWERPUNKT // TECHNOLOGIEN

6

„Menschen wollen anfassbare, pragmatische Lösungen“

GABRIELE HÄSSIG, P&G, im Interview

11

Prompt, please?!

Unternehmensstatements: Wie KI die Kommunikation verändert - jetzt schon und in Zukunft

14

Neustart im Maschinenraum

Wie Technologie das Operating Model der Unternehmenskommunikation weiterentwickelt

Von MICHAEL SCHLECHTRIEM UND STEFFEN GEORGI, DEUTSCHE TELEKOM

18

Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht ...

... und sich niemand um ihn kümmert

Von MEIK VOGLER, HAVAS CREATIVE GROUP

22

„Transformationsprozesse sind auf viele Arten faszinierend“

THORSTEN MÖLLMANN, SALZGITTER AG, im Interview

28

KI begeistert – nur (noch) nicht im Alltag

Warum zwischen Hype und Realität aktuell eine Lücke klafft

Von THOMAS MICKLEIT UND JÖRG FORTHMANN, AG COMMTECH

32

Krisenkommunikation im Brennglas

Mit Daten navigieren und Erfolge messen

Von BEN ROUGHTON, UNICEPTA

36

„Der Erfolg hängt an der Qualität der Beziehungen“

VALERIE SCHÜRENKRÄMER, ING, im Interview

40

Wie Künstliche Intelligenz die PR-Messung verändert

Und warum der Mensch weiterhin unverzichtbar bleibt

Von STEFFEN RUFENACH UND DR. MAYA KOLEVA, R.A.T.E. UND COMMETRIC

44

Nur (rechts)sicher ist smart

Juristische Leitlinien für KI in der Unternehmenskommunikation

Von DR. HOLGER WEIMANN UND DR. BIRGIT MÜNCHBACH, ADVANT BEITEN

FÜR DIE PRAXIS

48

Das Büro als Raum für Kommunikation

Gelebte Hospitality als Türöffner zu erfolgreicher Zusammenarbeit

Von DR. JOACHIM GRIPP, DESIGN OFFICES

WISSENSCHAFT

52

Wirkungsvolle Nachhaltigkeitskommunikation

Technologie als unterschätzter Erfolgsfaktor

Von UTA-MICAELA DÜRIG UND HEIDRUN HAUG

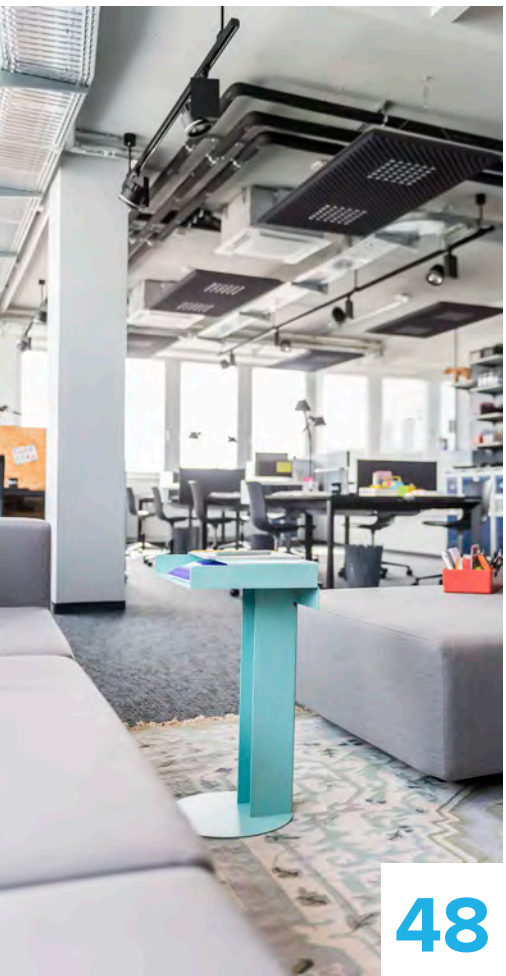
IMPULS

56

Innovation kommunizieren

Chance in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten?

Von MANUELA SCHRECKENBACH UND SVEN HEUSER, CISION



48



22

Herausforderungen und Chancen im Wandel

Thorsten Möllmann, Kommunikationschef der Salzgitter AG, im Interview über die kommunikative Reise im Rahmen der grünen Transformation

Austausch und Vertrauen

Im Interview: Gabriele Hässig, Geschäftsführerin Kommunikation und Nachhaltigkeit bei P&G, über Dialog mit Kunden und Mitarbeitern

6



Brauchen wir noch Büros?

Wie Führungskräfte umdenken müssen, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden.



36

Am Puls der Zeit

Valerie Schürenkrämer, Head of Public Affairs bei der ING Deutschland, berichtet im Interview über die Faszination des Berufs und die Bedeutung von Beziehungen

„Menschen wollen anfassbare, pragmatische Lösungen“

GABRIELE HÄSSIG, P&G, im Interview

Gabriele Hässig ist Geschäftsführerin für Kommunikation und Nachhaltigkeit bei Procter & Gamble (P&G) und verantwortet die Bereiche Kommunikation, Public Affairs und Nachhaltigkeit in der DACH-Region. Ihre Laufbahn bei P&G begann sie 1990 als Assistant Brand Managerin. Seit Oktober 2012 leitet sie die Unternehmenskommunikation des Konzerns, seit 2015 auch den Bereich Nachhaltigkeit. Neben ihrer Rolle bei P&G engagiert sich Hässig als stellvertretende Vorsitzende des Industrieverbands Körperpflege- und Waschmittel (IKW), als Co-Chair der American Chamber of Commerce (AMCHAM) im Rhein-Main-Gebiet sowie in verschiedenen gesellschaftlichen Initiativen.

Frau Hässig, Sie sind als Geschäftsführerin für Kommunikation und Nachhaltigkeit bei P&G in der DACH-Region zuständig. Wie steuern Sie die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams auf der einen und den verschiedenen Ländern auf der anderen Seite?

Gabriele Hässig: Die DACH-Region gehört zu den Fokus-Regionen von P&G. Wir sind einerseits zuständig für den Vertrieb in der Region Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zum anderen haben wir hier mit dem German Innovation Center (GIC) das größte Forschungszentrum außerhalb der USA. Hinzu kommen neun Werke und drei Distributionszentren. Wir arbeiten integriert und fokussieren uns konsequent auf die Bedürfnisse der Menschen hier. Gleichzeitig geben wir Impulse, Ideen und Vorschläge in die globale Organisation.

Die Produkte von P&G sind im Alltag vieler Menschen präsent. Was ist Ihre Strategie, um kommunikativ Vertrauen aufzubauen – gerade in Zeiten kritischer Konsumenten? Gibt es bestimmte Kanäle oder Formate, auf die Sie besonders setzen?

Gabriele Hässig: Es stimmt, wir erreichen mit unseren Marken enorm viele Menschen auf der ganzen Welt und sind in Ihrem Zuhause Teil des Alltags. Die damit einhergehende Verantwortung nehmen wir an. Uns geht es immer darum, mit unseren Marken und Produkten nah an den Menschen zu sein. Alles beginnt bei ihren Wünschen und Anforderungen im Alltag. Genau zuzuhören ist wichtig – und dazu gehört es auch, ihre Probleme ernst zu nehmen und den ‚Job to be done‘ zu identifizieren. Aus tiefgehendem Verständnis können dann herausragende Produkte und Services entstehen, die einen besonderen Mehrwert im Alltag bieten und für Kategoriewachstum sorgen.

Das ist die Qualität, von der wir sprechen. Durch diese verlässliche Qualität entsteht Vertrauen, das es jeden Tag auf das Neue mit kontinuierlicher Innovation zu rechtfertigen gilt. Und zwar sowohl darin, was wir tun, als auch, wie wir es tun. Was Kanäle und Plattformen angeht, wollen wir stets da sein, wo die Menschen sind. Wie das im Einzelnen aussieht, ist von Marke zu Marke unterschiedlich. Essenziell sind immer relevanter Content und klare Botschaften, die zur Brand Equity passen.

In der aktuellen Zeit politischer und gesellschaftlicher Krisen, gerät Nachhaltigkeit im Diskurs häufig in den Hintergrund. Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in der Strategie von P&G und Ihrer Kommunikation?

Gabriele Hässig: Nachhaltigkeit ist seit vielen Jahren ein Kernelement unserer Geschäftsstrategie. Unsere Produkte müssen herausragende Leistung bringen und sollen gleichzeitig den Menschen helfen, ihren Alltag nachhaltiger zu gestalten. Wir nennen das ‚Irresistible Superiority that is Sustainable‘. Unsere Initiative #wirdrehenrunter zum „Kaltwaschen“ bei Ariel zusammen mit dem WWF ist hier ein gutes Beispiel. Von Ende April bis Mitte Juni veranstalten wir in drei Städten (München, Köln und Berlin) Kaltwaschtage in Waschsaisons. Hier können Sie einfach mit Ihrer Wäsche vorbeikommen und an Ihrer eigenen Wäsche sehen, dass mit modernen Waschmitteln wie Ariel das Waschen bei 20 oder 30°C funktioniert. Parallel arbeiten wir daran, die Prozesse und Abläufe in der Supply Chain, sprich bei der Rohstoffbeschaffung, im Transport und in unseren Werken nachhaltiger zu gestalten und haben auch hier klare Zielsetzungen. Diesen Weg gehen wir Schritt für Schritt weiter.

Welche Narrative braucht es in dieser Zeit, um trotzdem gehört zu werden?

Gabriele Hässig: Es muss immer darum gehen, die Menschen mitzunehmen. Nehmen wir das Beispiel „Kaltwaschen“: Nur mit Appellen erreichen wir nichts. Die Menschen wollen anfassbare, ganz pragmatische Lösungen für ihre Probleme und Anforderungen. Unsere Aufgabe ist es, dass diese Lösungen in herausragender Weise funktionieren und gleichzeitig nachhaltiger sind.

Wenn wir bei #wirdrehenrunter bleiben: Auf welche Maßnahmen setzen Sie, um möglichst viele Personen zu erreichen, und wie messen Sie den Erfolg der Maßnahmen?

Gabriele Hässig: Da wir alle Haushalte erreichen wollen, um die notwendige Wirkung zu erzielen, ist eine breite und hochfrequente Kommunikation erforderlich. Und zwar an Orten, wo die Menschen empfänglich sind für die Botschaft. Dazu gehören sowohl die klassischen Medien, aber auch das Regal im Geschäft oder auch die Erinnerung an der eigenen Waschmaschine. Ob wir erfolgreich sind, erheben wir mit einem repräsentativen Konsumentenpanel direkt beim Waschen. Sprich, wir messen nicht die Absicht, sondern die effektive Temperatursenkung.

Ein weiteres Beispiel für die Umsetzung stellt Ihre #gemeinsamstärker-Kampagne für eine inklusive und nachhaltige Gesellschaft dar. Welche Rückmeldungen erhalten Sie zu der Kampagne?

Gabriele Hässig: Neben #wirdrehenrunter ist #gemeinsamstärker eine seit fünf Jahren laufende Initiative. Wir haben sehr breite und sehr positive Rückmeldungen von den Menschen erhalten. Mit unseren Handelspartnern sammeln wir weiter Geld, das dann etwa der Stiftung RTL „Wir helfen Kindern“ zugutekommt. Nachhaltige Veränderung kann nur gelingen, wenn wir

alle zusammenarbeiten – über Generationen, Hintergründe und Perspektiven hinweg.

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz ist derzeit ein viel diskutiertes Thema – nicht nur, aber natürlich auch in der Kommunikation. In welchen Bereichen nutzen Sie bei P&G bereits KI-gestützte Technologien, und welche Ziele verfolgen Sie damit?

Gabriele Hässig: Ganz allgemein: KI wird unsere Teams nicht ersetzen, aber KI wird in Zukunft das Rückgrat jedes einzelnen Teams sein. KI wird bei uns bereits breit eingesetzt – von der Produktentwicklung über die Produktion bis zur Vereinfachung der Arbeitsprozesse in der Verwaltung. Und wir wollen alle Mitarbeitenden auf der Reise mitnehmen.

*Ganz wichtig:
KI ist kein Ziel, sondern ein Werkzeug.*

Im Mittelpunkt bleibt, das Leben der Menschen jeden Tag ein Stückchen besser zu machen. Daran richten wir uns aus.

Wie haben Sie den Implementierungsprozess gestaltet? Welche Herausforderungen gab es?

Gabriele Hässig: Wir nutzen KI schon lange. Wenn Sie auf generative KI abzielen: Wichtig ist es, alle Mitarbeitenden weiterzubilden und Lust darauf zu machen, neue Arbeitsweisen zu erlernen. Wir haben immer Kolleg:innen, die schon Erfahrungen mitbringen. So können sie für andere zum Orientierungspunkt oder Lernpartner werden. Die NiS2-Richtlinie erfordert richtigerweise, dass alle Mitarbeitenden trainiert werden, gerade auch, was Regeln und Gefahren angeht. Das nehmen wir sehr ernst.

LET'S TALK

Raum für Dialoge schaffen

Dialog ist kein Nebenschauplatz, sondern eine zentrale Voraussetzung erfolgreicher Kommunikation – sowohl intern als auch extern. Gabriele Hässig betont: Vertrauen, Veränderung und Wirkung entstehen nur dort, wo echte Gespräche geführt werden. Und das gilt bei P&G gleichermaßen für Themen wie Nachhaltigkeit und neue Technologien.

Extern: Beispiel Nachhaltigkeit
Kommunikation, die an den Bedürfnissen und Aufgaben der Menschen ausgerichtet ist, um echtes Vertrauen zu gewinnen.

Fokus: P&G setzt auf eine kontinuierliche Präsenz auf den relevanten Kanälen, mit klaren, verständlichen Botschaften, die stets den „Job to be done“ der Menschen im Blick haben. Zum Beispiel mit folgenden Formaten:

#wirdrehenrunter: Eine Initiative, die nachhaltige Waschgewohnheiten fördert, zum Beispiel durch Aktionen in Waschsaisons, bei denen der Nutzen des Kaltwaschens anschaulich demonstriert wird.

#gemeinsamstärker: Eine Kampagne, die sich für eine inklusive und nachhaltige Gesellschaft stark macht und in Zusammenarbeit mit Handelspartnern soziale Projekte unterstützt.

Intern: Beispiel Technologien
Aktives Zuhören und Offenheit für neue Perspektiven fördern die Zusammenarbeit und das voneinander Lernen.

Fokus: Safe Spaces als Räume, in denen Mitarbeitende sich ohne Bewertung äußern können. Zum Beispiel mit folgenden Formaten:

Reverse Mentoring: Ein Format, das den generationenübergreifenden Austausch von Wissen und Erfahrungen anregt.

Pizza & Prompts: Ein entspanntes Austauschformat, bei dem Kolleg:innen über KI-Anwendungen und neue Technologien diskutieren.

Gab es für Sie persönlich einen Aha-Moment, der Ihnen die Möglichkeiten (oder Grenzen) von KI in der Kommunikation gezeigt hat?

Gabriele Hässig: Ich bin immer noch erstaunt, wie schnell die GenAI besser wird. Aber auch die Gefahren von Fake News nehmen zu. Was mich persönlich beeindruckt, ist, wie KI zur Brücke zwischen verschiedenen Generationen werden kann – sie hilft uns, schneller Wissen zu teilen.

Welche spezifischen Anwendungsfälle von KI sind für Sie zukünftig noch besonders relevant?

Gabriele Hässig: Wir stehen sicher noch am Anfang bei Bild- und Videobearbeitung. Aber auch im industriellen Umfeld bietet sich noch großes Potenzial.

Inwiefern verändert KI die Rolle von Kommunikationsverantwortlichen? Welche neuen Kompetenzen werden wichtiger?

Gabriele Hässig: Ich würde hier keine großen Unterschiede machen: Alle müssen mit KI umgehen können. Das ist nicht nur etwas für die „jungen Leute“. Auch für uns in leitenden Funktionen gilt – wer mit KI umgehen kann, kann mit dem Team besser an neue Herausforderungen herangehen und Mehrwert schaffen. Intergenerationaler Dialog ist insgesamt wichtig – nicht nur, was die Technik angeht.

*Wissen gibt es auf Knopfdruck – Weisheit ist das, um was es geht.
Wir müssen im Dialog stehen und gemeinsam ins Handeln kommen.*

Das ist keine Einbahnstraße, sondern ein dynamischer Prozess des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Die Älteren bringen ihre Lebenserfahrung und das Durchhaltevermögen mit, das sie durch direkte Konfrontation mit Widrigkeiten erworben haben. Die Jüngeren steuern neue Perspektiven und oft beachtliche Skills bei.

Mit welchen Formaten fördern Sie diesen Dialog in der internen Kommunikation?

Gabriele Hässig: Ganz unterschiedlich, je nach Thema und Zielgruppen. Wir setzen gerade ein Reverse-Mentoring-Programm für den intergenerationalen Dialog auf. Und zur Vermittlung von KI-Wissen haben wir ein unkompliziertes Austauschformat geschaffen „Pizza & Prompts“ – da treffen sich viele Kolleg:innen am späteren Nachmittag und tauschen sich beim Pizzaessen über die neuesten oder besten Prompts aus.

Sie haben auf dem Corporate Diversity Summit im Gespräch mit F.A.Z.-Herausgeber Carsten Knop betont, wie bedeutsam bewertungsfreie Räume – sogenannte ‚Safe Spaces‘ – für die Generationen Y und Z sind, die unter dem ständigen Druck sozialer Medien aufgewachsen sind. Haben Sie selbst in Ihrem Berufsleben Situationen erlebt, in denen Sie sich einen solchen Rückzugsraum gewünscht hätten? Und wie sind Sie damals mit diesen Herausforderungen umgegangen?

Gabriele Hässig: Wir müssen realisieren, dass die Gen Z mit anderen Rahmenbedingungen aufgewachsen ist und andere Orientierungspunkte hat. Was ich in vielen Gesprächen gelernt habe: In einer zunehmend digitalisierten und bewertungsorientierten Gesellschaft sind ‚Safe Spaces‘ von elementarer Bedeutung. Die ‚Tinder-Realität‘ heute lautet oft: Ich werde weggewischt. Safe Spaces sind das

genaue Gegenteil dazu – ich werde angenommen, mir wird zugehört und ich kann mich austauschen.

Was bedeutet das für Ihr Führungsverständnis – insbesondere im Hinblick auf den Austausch der Generationen?

Gabriele Hässig: Ein ganz wesentlicher Aspekt ist, immer wieder dazulernen zu wollen und offen für Perspektivwechsel zu sein. Das versetzt einen in die Lage, Brücken bauen zu können und ein Umfeld zu schaffen, in dem Teams aufblühen können. Und ich bin fest davon überzeugt, dass grade im intergenerationalen Austausch eine enorme Dynamik und ein besonderes Momentum steckt. Führungspersönlichkeiten müssen heute vorangehen und den ersten Schritt machen – mit einem Vorschuss an Vertrauen und Empathie auf Jüngere zugehen, Interesse zeigen und verstehen wollen. Das

schafft Offenheit und baut Vorurteile ab. Es geht um gegenseitiges Lernen und auch Ausprobieren.

Wenn wir es ernst meinen mit der Bewältigung der drängendsten Herausforderungen – sei es Klimawandel oder die digitale Transformation – müssen wir junge Menschen als gleichberechtigte Partner behandeln und einen echten Dialog führen.

Durch Kooperationen von P&G kamen Sie in den letzten Jahren auch immer wieder in Austausch mit verschiedenen Leistungssportler – unter anderem bei den Olympischen Spielen 2024. Gab es eine Begegnung, die

Ihnen besonders in Erinnerung geblieben ist, und was nehmen Sie von den Begegnungen für sich selbst mit?

Gabriele Hässig: Oh ja, das sind immer ganz besondere Begegnungen, die mir sehr viel geben. Für die Olympischen Spiele in Paris 2024 konnten wir die wunderbare Weitspringerin Malaika Mihambo als Botschafterin gewinnen. Ihren Wettkampf im Stade de France mitzuerleben und zu sehen, wie sie zu einer Silbermedaille sprang, obwohl sie noch von einer Infektion geschwächt war, einfach unglaublich! Sie hat den unbedingten Willen zum Erfolg und ist gleichzeitig sehr bei sich. Ein Vorbild an Resilienz – beeindruckend. ■

Die Fragen stellte Gregor Vischer.



Gabriele Hässig im Gespräch mit F.A.Z.-Herausgeber Carsten Knop beim 4. Corporate Diversity Summit

Quelle: Jonas Ratermann

Prompt, please?!

Wie KI die Kommunikation verändert – jetzt schon und in Zukunft

Künstliche Intelligenz bietet zahlreiche Möglichkeiten für die Kommunikationsarbeit. Doch wie konkret nutzen Unternehmen KI bereits in ihren Kommunikationsabteilungen? Wie denken Dax-Kommunikationsverantwortliche über Chancen, Herausforderungen – und das Zusammenspiel von Mensch und Maschine? Wir haben nachgefragt.



AXEL LÖBER,
Executive Vice President Global Communications, Merck

Bei Merck setzen wir KI ganz praktisch ein – und das täglich: Mit myGPT, einer unternehmensspezifischen Anwendung, die Texte erstellt, Daten analysiert, kreative Impulse liefert, Übersetzungen vereinfacht und sogar Diagramme erzeugt. Der Zugang zu verschiedenen Sprachmodellen – darunter GPT-4o, Claude Sonnet und DeepSeek – erfolgt dabei in einer geschützten Umgebung. Auch in der Videoerstellung und mit einem KI-basierten Bildgenerator heben wir unsere Kommunikation auf ein neues Level. So gewinnen wir Zeit für das Wesentliche – und schaffen Inhalte, die kreativer, passgenauer und wirkungsvoller sind.

KI wird die Unternehmenskommunikation grundlegend verändern: als Kreativ-Turbo, als Effizienzbooster und als Türöffner für personalisierte und datenbasierte Kommunikation. Sie hilft, Inhalte schneller zu erstellen, präziser zu gestalten und neue Ideen zu entwickeln. Damit diese Potenziale wirken, braucht es Neugier, praktisches Ausprobieren

– und konkrete Anwendungsfelder. Bei Merck haben wir mit unseren globalen KommunikatorInnen Use Cases in ihren jeweiligen Praxisfeldern identifiziert. Jetzt arbeiten wir gemeinsam an deren Umsetzung – Schritt für Schritt, nah an den echten Bedarfen und mit dem klaren Ziel, Kommunikation zukunftsfähig zu machen.



INGRID HAAS,
Managing Director Group Communications and Group Marketing, Deutsche Börse

Wir nutzen KI-Anwendungen wie unseren Chatbot für viele Aufgaben in der Kommunikation: Wir entwickeln Ideen, schreiben und optimieren Texte, passen sie an Zielgruppen und Kanäle an, erstellen Frage- und Antwortkataloge, übersetzen, bearbeiten Bilder, vorschlagworten Bild- und Videomaterial, kümmern uns um SEO, recherchieren und analysieren und interpretieren Daten. KI kann da aber nur der Anfang sein. Ja, sie macht uns effizienter, spart Zeit und fördert unsere Kreativität – aber nur wir können am Ende dafür sorgen, dass die Ergebnisse wirklich nach

der Deutsche Börse Group klingen und nicht nach einer generischen Prompt-Antwort.

Eine Herausforderung ist Sicherheit: Als streng regulierter Marktinfrastrukturanbieter ist lückenlose Informationssicherheit für uns nicht verhandelbar. Mit KI-Lösungen gehen wir deshalb vorsichtig um: Unser Chatbot für alle Mitarbeitenden greift zurzeit nur auf öffentliche Daten und zusätzlich auf nicht vertrauliche Informationen zu, die jede*r selbst hochladen kann. Kommunikator*innen müssen im Umgang mit KI ihre ganze Expertise unter Beweis stellen – z. B. im Hinblick auf die Zuverlässigkeit der generierten Inhalte, Empathie oder ethische Aspekte. Und natürlich müssen wir dafür sorgen, dass unsere Mitarbeitenden KI verstehen und gerne damit arbeiten.



VINCENT CHARLES,
Leiter Unternehmenskommunikation, Continental

Bei Continental wird KI bereits in verschiedenen Bereichen der Kommunikation eingesetzt, bspw. um mittels Microsoft Copilot for Web Pressemit-



teilungen, Social-Media-Posts oder Inhalte für interne Kommunikationskanäle (Intranet und Mitarbeiter-App) vorzubereiten. Wir haben zudem ein eigenes KI-basiertes Übersetzungstool, das wir im Intranet bereitstellen. KI kann, sinnvoll eingesetzt, einen großen Mehrwert bieten. Für den Einstieg in die Nutzung generativer KI haben wir im vergangenen Jahr auf der Basis von Social Learning eine etwa 3-monatige selbstgesteuerte „Lernreise“ durchgeführt, bei der sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in „Learning Circles“ wöchentlich mit der Thematik beschäftigt und gezielt in das Prompting eingearbeitet haben.

KI kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Effizienz, Effektivität, Kreativität und Qualität der Unternehmenskommunikation zu steigern. Besonders große Potenziale liegen z. B. in der Automatisierung von Routineaufgaben. Um die Potenziale von KI in der Unternehmenskommunikation voll auszuschöpfen, sind mehrere Erfolgsfaktoren entscheidend. Dazu gehören bspw. klare Rahmenbedingungen des Unternehmens, eine offene, neugierige Belegschaft und eine Unternehmenskultur, die dies unterstützt. Wichtige Faktoren sind ebenfalls die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Bereitstellung relevanter sowie datenschutzkonformer KI-Tools für den Einsatz in Unternehmen.



FLORIAN MARTENS,
Executive Vice President &
Chief Communications Officer,
Infineon Technologies

Wir sind voll dabei. Die Entwicklung von KI in der Kommunikation ist bei Infineon zu einem wichtigen Teil unserer täglichen Arbeit geworden und entscheidend für unseren langfristigen Erfolg. Wir bieten unseren Kolleginnen und Kollegen einen internen Informationshub, auf dem sie alle Informationen und Tools rund um KI für den Einsatz in der Unternehmenskommunikation finden können. Unter anderem stellen wir vorgefertigte Prompts zur Verfügung. Im nächsten Schritt entwickeln wir Assistenten und Agenten, die die Erstellung von Inhalten automatisieren und vereinfachen sollen. Bereits seit Juni 2024 schulen wir unsere Kolleginnen und Kollegen dauerhaft über unsere eigene

„Academy“ in KI, allen voran Prompting-Trainings. Das stößt auf großes Interesse und wir werden das Angebot weiter ausbauen. Die größte Herausforderung ist das rasante Tempo, mit der sich die KI-Welt und die zugehörigen Tools entwickeln. Hierbei die „richtigen“ Lösungen zu identifizieren ist nicht immer einfach. (Da muss man auch ausprobieren)

Der Erfolgsfaktor für den wertschöpfenden Einsatz von KI in der Kommunikation sind einmal mehr die Menschen – also unsere Kolleginnen und Kollegen. Die KI plant, steuert und kreiert ja nicht von selbst. Im Mittelpunkt steht der gezielte und effektive Einsatz durch den Menschen. Ein zentrales Element sind Upskilling-Formate, um das Team auf die neue Technologie vorzubereiten. KI skalierend und gewinnbringend einzusetzen, funktioniert nur, wenn man auch weiß, wie man das Tool richtig anwendet. Da helfen Neugierde, Wissen und schließlich Erfahrung.



STEPHANIE SCHUNCK,
Leiterin Konzernkommunikation &
Energiepolitik, RWE

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz verändern schon heute unseren Arbeitsalltag. Wir nutzen KI aktiv dort, wo wir einen konkreten Mehrwert für unsere Beschäftigten und RWE schaffen. Hier setzen wir verstärkt auf unsere eigene KI-Anwendung „RWE Document Dialogue“. Das System bietet ChatGPT-Funktionen in einer für RWE sicheren Umgebung. Hier haben wir für einzelne

Quelle: KI-generiert mit Midjourney

Funktionen in der Kommunikation maßgeschneiderte KI-Assistenten erstellt, um wiederkehrende Arbeiten effizienter zu erledigen. Darüber hinaus nutzen wir KI für Video-Bearbeitungen, Produktionen in unserem Video-Studio, redaktionelle Überarbeitungen der Webseite oder Übersetzungen.

KI wird viele Bereiche in der Unternehmenskommunikation verändern – vor allem die Content-Erstellung und die Erledigung wiederkehrender Aufgaben. Wie schnell und wie fundamental, wird sich noch zeigen. In der Kommunikation geht es viel um Beziehungen – hier ist und bleibt menschliche Intelligenz gefragt. KI ist eben nicht allwissend, und der emotionale, persönliche Faktor ist in unserem Beruf manchmal entscheidend. Beim Einsatz von KI wird sich jedes Unternehmen zentrale Fragen stellen müssen: Wie weit wollen wir beim Einsatz von KI-Lösungen gehen? Wo bringt KI einen wirklichen Mehrwert? Vor allem: Wie binden wir die Beschäftigten ein? Denn die Implementierung von KI ist in erster Linie eine Transformationsaufgabe fürs Team.



DR. THOMAS THEURINGER,
Senior Director Corporate
Communications & Head of External
Communications, Qiagen

Skalierbarkeit durch KI funktioniert nur mit starker Struktur: Unsere Custom GPTs werden ständig teamübergreifend getestet, bewertet und iteriert. Playbooks und zusätzliche Prompt-Libraries sichern Qualität und Brand Fit. Ebenso

wichtig ist eine realistische Erwartungshaltung: KI ist derzeit noch kein Ersatz für menschliche Kreativität, sondern ein Beschleuniger und Möglichmacher. Unser Ansatz: KI übernimmt Routinen und Variantenbildung, während Teams sich auf das konzentrieren, was Kunden wirklich berührt. Und natürlich nicht zu vergessen sind kontinuierliches Training, Erfahrungsaustausch sowie der niedrigschwellige Zugang zu geeigneten KI-Tools: sie erst befähigen Mitarbeitende, neue Arbeitsweisen nachhaltig zu etablieren.

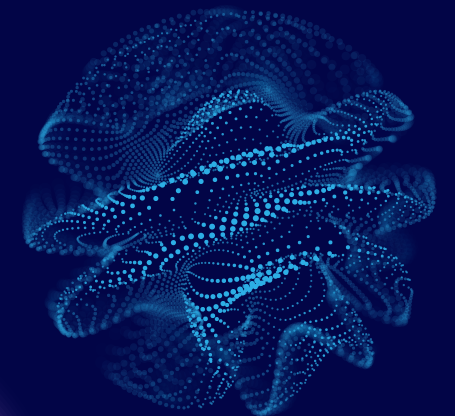
Wir setzen KI entlang der gesamten Content-Wertschöpfung ein – von der Ideengenerierung bis zur Umsetzung. Mithilfe unserer Custom GPTs erstellen wir Social Posts, Headlines oder Blogartikel in verschiedenen Varianten für Zielgruppen, Regionen und Funnel-Stufen. In Foto- und Videoproduktionen nutzen wir KI für Retusche, Bildgenerierung, Voiceover, Übersetzung und Avatar-Generierung. Ergebnis: schneller mehr Assets mit höherer Relevanz – bei gleichzeitig geringeren Produktionskosten und konsistenter Markenqualität.



NINA HENCKEL,
Leiterin Corporate Media Relations,
Vonovia

Künstliche Intelligenz wird die Unternehmenskommunikation im Kern nicht ersetzen, aber verändern. Die Technologie kann uns Routinen abnehmen, Prozesse beschleunigen und vor allem Freiräume schaffen, innovative Ideen zu entwickeln. Der Einsatz von Menschen

ist da erforderlich, wo ein gutes Gespür für Zwischentöne benötigt wird oder komplexe Sachverhalte eingeordnet werden müssen. Das größte Potenzial liegt dort, wo Inhalte schnell, konsistent und kontextbezogen erstellt werden müssen, zum Beispiel bei Übersetzungen, FAQs oder der Analyse von Daten. KI wird zum Sparringspartner: Sie liefert Vorschläge, strukturiert Gedanken, verfeinert Sprache. Entscheidend bleibt aber der Mensch als Kompass für Relevanz, Qualität und Tonalität. Wir wollen Künstliche Intelligenz gezielt einsetzen, um Arbeitszeit zu gewinnen.



Der Einsatz in der Unternehmenskommunikation bringt Chancen, aber auch Verantwortung. Die Wahrung von Datenschutz und Urheberrecht sind für uns von hoher Bedeutung. Wer KI nutzt, muss wissen, woher die Daten kommen, wohin sie gehen und was sie unterwegs tun. Die KI-Tools, die wir verwenden, müssen mit der DSGVO, dem European AI Act und den geltenden Vorschriften der EU im Einklang stehen. Die Auswahl an KI-Lösungen wird zum Beispiel im Foto- und Videobereich streng durch deutsches und EU-Recht limitiert. Transparenz spielt eine zentrale Rolle bei der Implementierung von Künstlicher Intelligenz. Eine weitere Herausforderung besteht in der sorgfältigen Auswahl von KI-Tools. KI verlangt einen aufmerksamen Blick auf ethische, rechtliche und technische Fragestellungen. ■

Neustart im Maschinenraum

Wie Technologie das Operating Model der Unternehmenskommunikation weiterentwickelt

Von **MICHAEL SCHLECHTRIEM UND STEFFEN GEORGI**



Michael Schlechtriem verantwortet als VP Communication Strategy & Development die Kommunikationsstrategie der Deutschen Telekom und treibt die Weiterentwicklung des Bereichs Corporate Communications voran. Seit 25 Jahren beschäftigt er sich mit Trends in Medien, Kommunikation und Technologie. 1999 startete er bei T-Online, wo er bis 2006 die Kommunikation leitete. Seit 15 Jahren ist er in strategischen Funktionen in der Kommunikation aktiv – mit Leidenschaft für digitalen Wandel und interdisziplinären Austausch.



Steffen Georgi verantwortet das Thema CommTech im Bereich Corporate Communications der Deutschen Telekom. In dieser Rolle bündelt er die Aktivitäten rund um Künstliche Intelligenz, die Einflüsse von Technologie auf die Kommunikation und die Ausrichtung der bereichsinternen Plattformstrategie, um den aktuellen technologischen und kommunikativen Veränderungen Rechnung zu tragen.



Der 30. November 2022 war für die Unternehmenskommunikation der Deutschen Telekom ein besonderer Tag. Nach monatelanger Arbeit und der Befragung vieler Expertinnen und Experten aus Unternehmen, Agenturen und Wissenschaft veröffentlichten wir die Zukunftsstudie „**Next Communication**“. Zeitgleich stellte OpenAI den Chatbot ChatGPT vor – ein Large Language Model, das nicht nur den Beginn eines globalen Hypes, sondern auch eine kontroverse Diskussion um KI markierte. Diese zeitliche Koinzidenz ist natürlich Zufall und steht in keinem Zusammenhang. Der Launch von ChatGPT bestätigte jedoch eines der wichtigsten Studien-Ergebnisse: die Relevanz von Technologie und Künstlicher Intelligenz (KI) für die Kommunikation.

Aus dieser Dynamik haben wir eine langfristig angelegte Weiterentwicklung des Bereiches Corporate Communications (COM) angestoßen. Der kontinuierliche Wandel wurde dabei zum Prinzip erklärt und ins Zentrum der neuen Kommunikationsstrategie gerückt. Ein notwendiger und herausfordernder Schritt, da wir mit unserer COM-Strategie einen 360°-Ansatz verfolgen: von den Themen über Ressourcen und Technologie bis hin zur Rolle sowie dem Mindset im Team. Der vielbeschworene, umfassende Einfluss von KI auf alle Lebensbereiche ist unumstritten relevant für alle Kommunikationsschaffenden. Metathemen wie gesellschaftliche Polarisierung, sinkendes Vertrauen in Institutionen aus Politik, Wirtschaft und Medien müssen auf inhaltlicher Ebene der Kommunikationsstrategie angesichts KI neu reflektiert werden. Denn wir brauchen eine Antwort auf die Frage, welche Rolle Kommunikation dabei spielt, die medialen und gesellschaftlichen Debatten wieder in einen konstruktiveren Modus zu führen und dem Vertrauensverlust in Zeiten von Fake News entgegenzuwirken. Gleichzeitig müssen für eine wirkungsvolle Ausrichtung der Kommunikation die technologischen Voraussetzungen geschaffen werden.

Maschinen? A New Stakeholder in Town!

Unsere Stakeholder-Landkarte hat einen prominenten Neuzugang: Maschinen. Verschiedenste Bots und Agents werden künftig automatisiert unsere gesamte Kommunikation durchsuchen, analysieren und priorisieren. Sie werden für

Redaktionen recherchieren, für NGOs, Influencer, Wettbewerber und auch private Nutzer, die sich für die Telekom interessieren. Die Bots werden format- und kanalübergreifend arbeiten und dabei alle verfügbaren Quellen berücksichtigen – von der Unternehmens-Website über Social Media bis hin zu Berichten Dritter in den Onlinemedien. Und die KI wird nicht nur Inhalte erfassen, sondern interpretieren.

Die Betrachtung von Maschinen als Stakeholder ist ein strategischer Paradigmenwechsel.

Wer die Menschen künftig erreichen will, muss

lernen, die Maschinen beziehungsweise die

dahinter liegenden Funktionsweisen zu verstehen.

Nur so können Inhalte künftig gezielt ausgerichtet und optimiert werden. Das erfordert nicht nur Investitionen in Technologie, Analytik und Training eigener Modelle sowie des Teams. Es braucht auch ein Umdenken und eine neue Qualität des persönlichen Engagements, das über bloßes Experimentieren mit verschiedenen KI-Tools hinausgeht. Nicht grundlos wurden Daten- und KI-Anwendungskompetenz auf dem diesjährigen World Economic Forum (WEF) für 2030 als Schlüsselfähigkeit zahlreicher Jobprofile bewertet. Das gilt auch und gerade für Kommunikationsberufe.

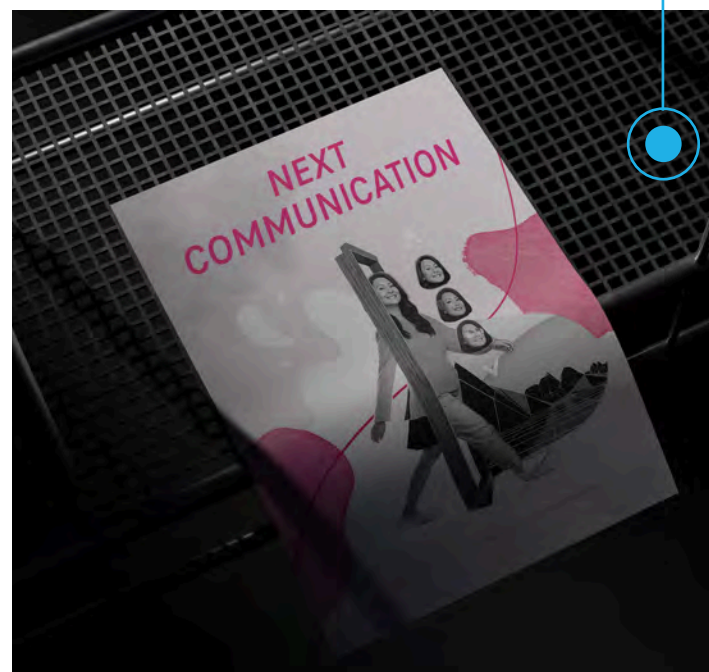
Für uns war klar: Eine gemeinsame digitale Produktionsumgebung, die es ermöglicht, schnell und transparent zu arbeiten – auch gemeinsam mit anderen Bereichen und externen Partnern –, soll der neue Standard werden. Eine große Aufgabe angesichts der fragmentierten Tool-Landschaft, die über viele Jahre gewachsen ist.

Tech für COM oder COM für Tech? Auf die Kernaufgaben der Kommunikation kommt es an.

Natürlich ist es beeindruckend, wie rasant und mit zunehmender Qualität durch KI Content jeglicher Art produziert werden kann. Aber das ist nicht das Ende der Reise, sondern erst der Beginn. KI ist kein passives Werkzeug, keine Suchmaschine 2.0, sondern ein in Echtzeit lernender und sich selbst optimierender Mitspieler. Auf allen Spielfeldern der Kommunikation. In unserer Mannschaft – aber auch den gegnerischen. Wie also können wir die Kommunikation technologisch so ausrichten, dass wir immer in der Lage sind, kurzfristige Entwicklungen schnell zu adaptieren? Und langfristig ein leistungs- und vor allem zukunftsfähiges Fundament haben? Voraussetzung dafür ist nicht nur moderne Technologie, sondern ebenso eine gelebte Kultur der Offenheit für die Anwendung.

Es braucht die Bereitschaft des Teams, sich immer

wieder auf Neues einzulassen und mitzugestalten.



Quelle: AdobeStock, Telekom Deutschland GmbH

Um dies zu unterstützen, haben wir das Ziel formuliert, dass sich das Team so weit wie möglich auf die Kernaufgaben der Kommunikation konzentrieren können soll, während automatisierte Datenverarbeitungsprozesse weitgehend im Hintergrund laufen.

Die Quest: Eine klare und einfache IT-Infrastruktur.

Die Bedingung für eine größtenteils automatisierte Arbeitsumgebung ist ein hoher Digitalisierungsgrad. Jedoch kam bei uns eine Vielzahl an Tools und Plattformen zum Einsatz. Die zentrale Anforderung besteht darin, die fragmentierten Prozesse zwischen Ideenentwicklung, Planung, Produktion und Ausspielung von Content zu harmonisieren. Startpunkt für die Modernisierung des digitalen Ökosystems der Unternehmenskommunikation war eine tiefgehende Analyse der bestehenden Toollandschaft. Dafür wurden auch alle bestehenden externen Partnerschaften kritisch überprüft: Sind die Produkte und Services noch zeitgemäß? Wem trauen wir zu, mit den vor allem durch Künstliche Intelligenz getriebenen, schnellen Entwicklungssprüngen mitzuhalten?

Es stellte sich heraus, dass die Vielzahl spezialisierter Tools, mit denen das Team in den vergangenen Jahren arbeitete, und vor allem deren fehlende Vernetzung auf Kosten von Geschwindigkeit und Qualität ging. Dies wiederum führte zu Ineffizienzen und Unzufriedenheit im Arbeitsalltag. Bei der Themenentwicklung und Redaktion verursachte die Nutzung unterschiedlicher Plattformen Medienbrüche und sich sinnlos wiederholende Arbeitsschritte. Zudem erschwerten fehlende Schnittstellen zwischen den Plattformen die Automatisierung und die übergreifende Analyse der Kommunikationsmaßnahmen.

Hinzu kam, dass für die zahlreichen Plattformen in einer komplexen Tool-Landschaft viel Aufwand in Betrieb und Wartung der IT-Infrastruktur investiert werden musste. Der Fokus lag zu stark auf der Bestandserhaltung. Das lässt kaum Raum für Weiterentwicklung und verhindert die zügige Integration neuer Technologien.

Vor diesem Hintergrund haben wir einen Entschluss für unsere Strategie gefasst: die Eingliederung verschiedener Tools und deren Steuerung über möglichst wenige, zentrale und standardisierte Plattformen. Das vereinfacht den Arbeitsalltag und sorgt außerdem für eine höhere Geschwindigkeit. Der Schlüssel dafür liegt in einer nahtlosen Systemintegration, die am Ende Effizienzen hebt und zusätzliches Potenzial für Innovationen schafft.

CommTech à la carte – customizable Lösungen statt Eigenapplikationen.

Mit dem Anspruch, Veränderungen strategisch und ganzheitlich zu betrachten, wuchs der Umfang der Transformation. Denn in komplexen Systemen ist es nicht möglich, einzelne Elemente losgelöst voneinander zu verändern. Die Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur wurde in eine umfassende Entwicklungsinitiative des Operating Models der Unternehmenskommunikation insgesamt eingebettet. Im Operating Model werden die strukturellen Elemente der Abteilung, die Prozesse für deren Zusammenspiel und Entscheidungsinstanzen definiert. Treiber waren hier vor allem die zunehmende Verbreitung von KI, die sich weiter fragmentierende Medienlandschaft und das veränderte Mediennutzungs- und Informationsverhalten der Konsumenten. Die Überarbeitung des COM Operating Models war damit der konzeptionelle Rahmen und zugleich eine große Chance für die technologische Kernsanierung des Bereiches.

Die Art und Weise, wie Menschen kommunizieren, wird zunehmend durch digitalisierte und automatisierte Prozesse bestimmt. Damit war klar, dass wir unser gesamtes Betriebsmodell für Kommunikation radikal neu denken müssen. Die dafür notwendigen hoch automatisierten Datenverarbeitungsprozesse machten zudem ein komplett neues Partner-Set-up erforderlich.

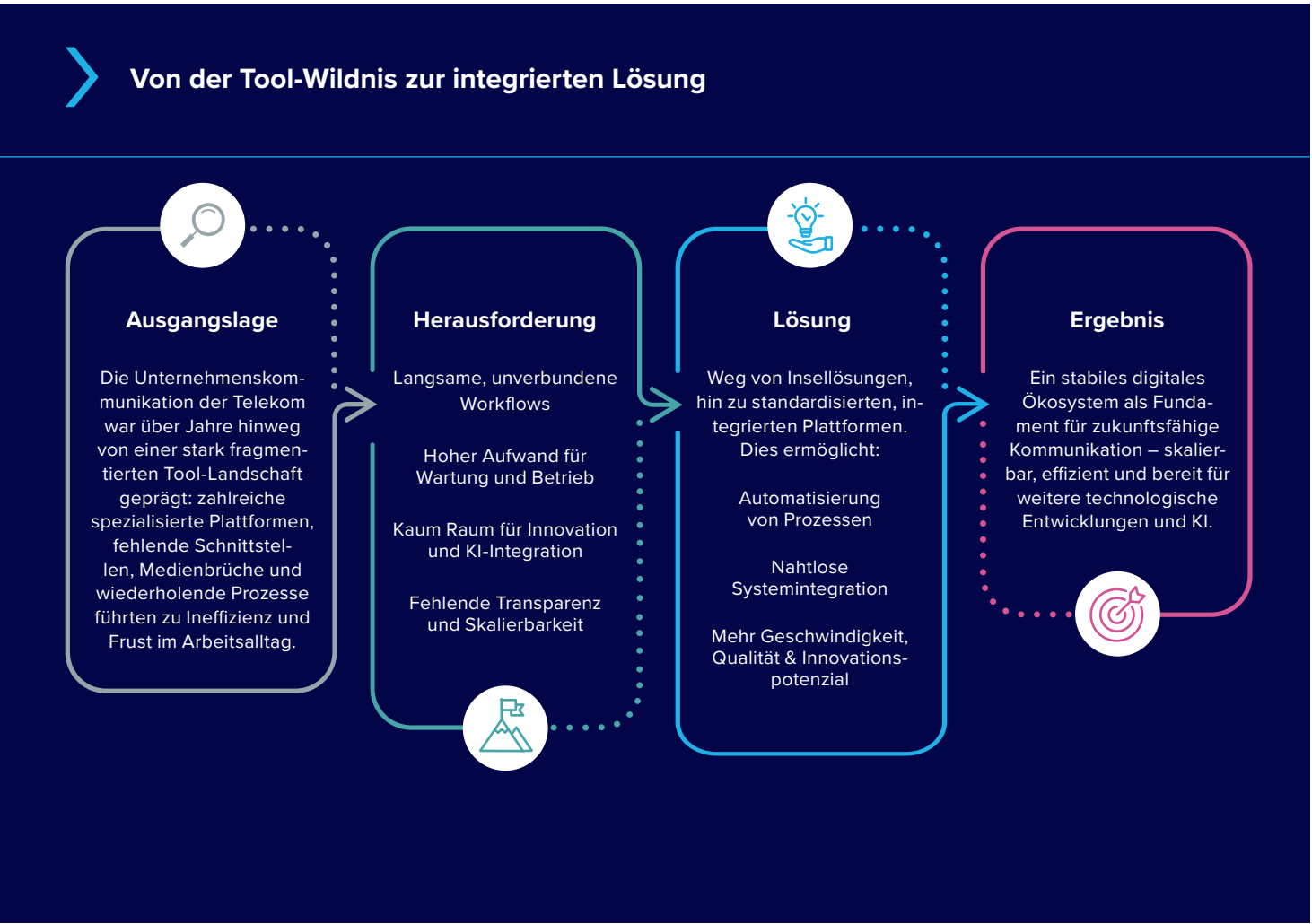
Unser Ziel ist eine gesamtheitliche Veränderung der Unternehmenskommunikation auf dem Fundament einer klaren IT-Architektur und neuesten technologischen Standards. Dazu haben wir konkrete Use-Cases definiert und den Markt für mögliche Technologie-, Analyse- und Monitoringpartner analysiert. Statt wie bislang aufwendig Eigenapplikationen zu entwickeln, setzen wir künftig auf ein Baukastenprinzip aus Standardlösungen, die wir individuell auf unsere Bedürfnisse anpassen. Entscheidend bei der Partnerwahl ist neben der technologischen Power und Zukunftsfähigkeit daher ebenso die Schnittstellenfähigkeit der Systeme.

Unser Erfolg wird maßgeblich davon abhängen, wie effektiv es uns gelingt, die Mechanismen des Onlinemarketings zu nutzen. Das erfordert, dass wir uns nicht nur auf die Erstellung von guten Inhalten konzentrieren, sondern noch viel stärker auf deren gezielte Distribution über alle digitalen und Live-Kanäle.

Eine weitere, bedeutende Etappe ist die Implementierung einer Plattform, um die gesamte Prozesskette der Unternehmenskommunikation ohne Unterbrechung abzubilden. Sie soll uns dabei helfen, Content-Distribution und Analytics auch auf den traditionellen Kanälen zu erneuern und ein vollständiges Bild zu erhalten.

Das Ziel für die technologische Erneuerung unserer Abteilung lautet, nicht nur mit dem Wandel Schritt zu halten,

sondern eine Vorreiterrolle in der modernen Unternehmenskommunikation einzunehmen. Da ist bestimmt noch ein Weg zu gehen, aber die engere Vernetzung strategischer, redaktioneller und technischer Kompetenzen im Team wird uns dabei helfen, in der digitalen KI-Ära nachhaltigere Beziehungen mit unseren Stakeholdern und damit auch noch mehr Vertrauen in Unternehmen und Marke aufzubauen. ■



Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht ...

... und sich niemand um ihn kümmert.

Von MEIK VOGLER

Stellen Sie sich die folgenden Situationen vor: Nach einer Beschwerde werden Sie ohne Namen angeschrieben und das Unternehmen verliert sich in der Aneinanderreihung von Textbausteinen, statt empathisch auf die Inhalte Ihrer Beschwerde einzugehen. Oder Sie bekommen in der Vorbereitung Ihrer innerdeutschen Reise von Ihrer Airline spannende Features wie weltweite Roamingangebote vorgeschlagen. Und der Online-Shop Ihres Vertrauens hört nicht auf, Ihnen die Schuhe, die Sie nicht wollten – oder noch schlimmer: schon bestellt haben – auf diversen Websites anzubieten. Was wie ein schlechter Scherz aus den frühen 2000er Jahren klingt, ist heute leider immer noch Realität. Wenn Sie diese Situation vielleicht sogar aus Ihrem Unternehmen kennen, dann sollten Sie diesen Beitrag lesen. Am Ende haben Sie eine Idee, wie es sich besser machen lässt.

Es ist kein Geheimnis: Eine hohe Kundenzufriedenheit führt nachweislich zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und eine personalisierte Customer Experience erhöht die Wahrscheinlichkeit von tatsächlichen Käufen. Auffallend ist, dass Unternehmen dem häufig auf zwei Arten Rechnung tragen: Irgendwo in der Positionierung wird die Formulierung „Bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt“ verwendet und es werden mitunter teure Technologien angeschafft. Beides erfolgt leider allzu oft ohne ganzheitliche kundenorientierte Marketingstrategie. So stehen Kund*innen sehr alleine und unverstanden in ebendiesem Mittelpunkt, umringt von Personalisierungstools, E-Mail-Automatisierungen und Outbound-Agenten.

Mit diesem Vorgehen schädigen Unternehmen unnötig ihre eigene Marke und lassen Geschäftspotenzial in relevanter Größenordnung liegen. Es ist keine neue Information, dass Bestandskund*innen eine höhere Wahrscheinlichkeit

haben, wieder bei einem Unternehmen oder einer Marke zu kaufen.¹ Und nicht nur das: In Europa braucht es sieben Erstkäufer*innen, um das Umsatzvolumen einer Stammkäufer*in zu erzielen.

Menschen erwarten heute eine gute, ja sogar personalisierte Customer Experience. Sie nennen es nur anders.

Neben den genannten Hard Facts gibt es aber auch eine Veränderung in der Haltung von Verbraucher*innen gegenüber Marken. Mit der Corona-Pandemie änderte sich das Einkaufsverhalten nachhaltig. Die Bindung an stationäre Handelsangebote hat stark abgenommen. Gleichzeitig gewannen Marken an Bedeutung, die in der Zeit mit vielen Zerwürfnissen Vertrauen, Seriosität, Qualität und auch einen positiven gesellschaftlichen Impact vermitteln konnten. Dazu passt: Laut Edelman Trust Barometer 2025² trauen Menschen Unternehmen mehr als der Politik, Medien oder Non-Profit-Organisationen (60 Prozent zu 56 Prozent, 52 Prozent, 48 Prozent). Grundsätzlich sind Menschen also bereit, Marken Vertrauen zu schenken.

Ein Teil der Wahrheit ist aber auch, dass sie im Gegenzug eine entsprechende Behandlung erwarten. Boston Consulting verwendet in ihrem Retail Banking Report³ eine schöne Formulierung: Die Menschen wünschen sich von ihrer Bank, sie solle sich mehr „... wie ein guter Freund“ verhalten. Sie solle ein Ort sein, an dem man sich wenden kann, „... um ehrlichen Rat zur persönlichen Situation ...“ zu erhalten.

Das bedeutet unter dem Strich nichts anderes, als dass Menschen erwarten, individuell und persönlich behandelt zu werden. Übersetzt ins Marketing-Deutsch sprechen wir von



einer „nahtlosen Customer Journey“. Also das Identifizieren von Menschen, gefolgt von einer individuellen Behandlung bis zum Kauf oder Wiederkauf. In einer digitalisierten Welt längst keine Utopie mehr, sondern eine tägliche Aufgabe und Herausforderung für Marketer.

Technologie ist nicht die Lösung, sie ist Enabler.

Dass es für modernes Customer-Experience-Management Technologie braucht, ist keine Überraschung. Und dass es am Markt eine Vielzahl von Tool- und Service-Anbietern gibt, ist jeder Marketing-Entscheider*in durch die Vielzahl an Vertriebsanfragen, die ihn oder sie jeden Tag ereilen, mehr als präsent. Genau hier beginnen die Probleme in unserer Branche. CMOs werden heute von der Digitalisierungswelle förmlich unter die Wasseroberfläche gedrückt. Sie müssen ihre Organisationen und Prozesse dringend digitalisieren – laut CMO Survey 2024 von Deloitte⁴ sehen nur rund 29 Prozent der CMOs ihr Unternehmen als vollständig digitalisiert – und dann steht auch noch das Thema Künstliche Intelligenz vor der Tür. Da ist es großartig, wenn Tool-Anbieter einfache Implementierung sowie maximalen und vor allem automatisierten Erfolg versprechen.

Eine häufige Folge: eine falsche Perspektive auf Seiten der Marketer. Sie denken aus den Tools heraus und freuen sich über die schier endlosen Möglichkeiten, die mit der Implementierung einhergehen. Ob diese Tools sinnvolle Lösungen entlang der eigenen Marketingstrategie bieten und ob sie wirklich in die eigene Systemlandschaft passen, ist dabei leider oft zweitrangig. Zu groß ist der Druck, digitalen Erfolg im Unternehmen zeigen zu müssen. Und da kann man sich nichts vorwerfen lassen, wenn man eines der großen Experience Tools implementiert hat. So weit die Theorie ... Im Ergebnis stehen die Unternehmen vor der Situation, dass sie eine Vielzahl von hochgerüsteten Systemen haben, die in der Einzelbetrachtung alle gute Funktionen liefern, am Ende aber nicht miteinander kommunizieren und somit keine ganzheitliche Begleitung der Kund*innen über die unterschiedlichen Phasen des Funnels ermöglichen. Sie lassen sich von Softwareanbietern und -implementierern tolle Lösungen verkaufen, die sie später nicht im Sinne der Marke nutzen können. Oder anders formuliert: Was hilft die schönste E-Mail-Automatisierung, wenn ich keine relevanten Inhalte habe?

Wie aber schaffe ich es als Marketingverantwortliche, dass sich meine Marke an allen Kontaktpunkten selbstständig anfühlt und ich die Menschen möglichst individuell begleite?



Meik Vogler ist ein Customer-Experience-Enthusiast. Mit Wurzeln im CRM begleitet er seit fast 25 Jahren Unternehmen und Marken in den Bereichen Digitalisierung und Kommunikation. Nach Stationen in nationalen und internationalen Top-Agenturen wie Ogilvy, Serviceplan oder Jung von Matt ist er heute Chief Client Officer der Havas Creative Group Germany. Neben seiner Rolle als Agenturgeschäftsführer ist er Ambassador des Artificial Intelligence Center Hamburg (ARIC) e.V., hält Vorlesungen zum Thema Künstliche Intelligenz an der Technischen Hochschule Mittelhessen und ist Co-Autor der Bücher „Wie Künstliche Intelligenz unser Leben prägt“ (Haufe) und „KI im Marketing“ (Springer).

6 Schritte zu einer Customer Experience, die Impact erzeugt.

Die Verantwortung für Kommunikation UND Technologie gehört in die Hand des Marketings

Modernes Marketing wird um die Menschen herum geplant. Das bedeutet nichts anderes, als dass der Ausgangspunkt aller strategischen Überlegungen die Antwort auf die Frage ist, wie ich mit meiner Marke die Menschen wirklich erreichen kann. So spricht der Chief Marketing Officer der Deutschen Bank, Tim Alexander, in seinem Buch „Human first“ darüber, dass diese Zentrierung auf die Menschen zur neuen Maxime für nachhaltigen Geschäftserfolg wird. Das Handelsunternehmen Target schafft die Rolle des Chief Marketing Officers gleich ab, nur um sie mit neuem Namen neu zu definieren: Es gibt jetzt den Chief Guest Experience Officer. Damit einher geht ein neuer Zuschnitt in der Verantwortung. Die Verantwortliche soll den Schwerpunkt auf den Aufbau eines möglichst personalisierten Kundenerlebnisses legen und verantwortet in ihrer Rolle die Bereiche Marketing, Digital und IT. Dieser Schritt macht Sinn, da Veränderungen im Marketing-Setup immer auch technologische Komponenten haben. Und Unternehmen es sich nicht mehr leisten können, dass Marketing und IT getrennt voneinander Strategien entwickeln und umsetzen.

Quelle: KI-generiert mit Midjourney

Es braucht Relationship Goals

Wir alle wissen um ihre Bedeutung und doch werden sie so gerne vermieden: konkrete Ziele. Es geht darum, wer für eine Marke von Bedeutung ist („Die gute alte Zielgruppe“) und was die Beziehung mit ihnen der Marke bringen soll. Darauf aufbauend lassen sich Aufgaben für die Kommunikation ableiten und messbar machen. Letzteres ist dabei der wichtigste Punkt: denn ohne Messbarkeit bleibt den Marketingverantwortlichen nur eine Reise durch die Dunkelheit. Es kommt also darauf an, sich im Vorfeld sehr genau zu überlegen, wie man Wirkung beschreiben und anhand welcher Messgrößen sie nachgewiesen werden kann. Oder welche Werte man nutzt, um sich der Nachweisbarkeit anzunähern. Und daraus ergeben sich dann auch die Anforderungen an die Technologie, Stichwort „Tracking“.



Die Marke bestimmt Kommunikation und Services

Wir sollten uns immer wieder vor Augen führen, dass die Marke das wichtigste Asset ist, das ein Unternehmen besitzen kann. So wurde der Wert der Marke Telekom im aktuellen „Brand Finance Global 500“-Ranking⁵ auf 85,3 Milliarden US-Dollar taxiert. Bei einer Marktkapitalisierung von knapp 184 Milliarden US-Dollar sind das beeindruckende 46 Prozent. Und dieser Wert kommt nicht von ungefähr. Die Telekom investiert seit Jahren stark in ihre Marke und richtet alle Aktivitäten konsequent an ihrer Positionierung „Connecting your world“ aus. Ganz egal, ob es Kampagnen oder Produkt- und Service-Angebote sind. Alles muss auf den Markenkern einzahlen. Und das geschieht mit beeindruckendem Erfolg. Anders als bei Wettbewerbern wie Telefónica o2 oder 1&1, die aus Markenperspektive in den letzten Jahren eher einen Schlingerkurs fahren und mit sinkender oder stagnierender Marktkapitalisierung zu kämpfen haben, zeigt die Kurve der Marke Telekom nach oben und sowohl Markenwert als auch Marktkapitalisierung eilen von Höchstwert zu Höchstwert.



Macht Daten verfügbar

Das Marketing der Zukunft ist „Marketing around data“. Und damit beginnt eine besondere Herausforderung. Unternehmen müssen es schaffen, Daten an unterschiedlichen Kontaktpunkten zu sammeln und diese über Systemgrenzen hinweg verfügbar zu machen. Alleine die Einführung von KI zwingt uns zu diesem Schritt. Gleichzeitig braucht es einen Perspektivwechsel in den unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen eines Unternehmens. Weg von Hoheitswissen in einzelnen Feldern hin zu einer freien Zugänglichkeit von Informationen. In Zeiten, in denen zum Beispiel das Nutzungsverhalten digitaler Services in einem Auto Absprungpunkt für Up- oder Cross-Selling sein kann, dürfen wir uns keine Barrieren mehr erlauben. Ein Unternehmen, das auf diesem Weg mutige und vor allem konsequente Entscheidungen getroffen hat, ist TUI Cruises mit ihrer Marke „Mein Schiff“. Das Unternehmen hat sich der Aufgabe angenommen, den Kern der Marke – individuelle Entspannung – ernst zu nehmen und ein personalisiertes Markenerlebnis über alle Kontaktstufen hinweg zu bieten: vor, während und nach der Reise. Damit dies gelingt, wurde eine datenbasierte Arbeitsweise im gesamten Unternehmen eingeführt. Im Vordergrund steht die Gewinnung und Nutzung sogenannter 1st Party Data – also Daten, die das Unternehmen selbst sammelt –, die je nach Kanal und Einsatzfeld mit Fremddaten angereichert werden. Als Basis dient eine durchlässige Infrastruktur, die über den gesamten Funnel Daten sammelt und an die nächste Phase beziehungsweise den nächsten Kontaktpunkt übergibt. Ein Projekt, das nicht von heute auf morgen umgesetzt, sondern über mehrere Jahre sehr konsequent vorangetrieben wurde. Und heute eine signifikante Steigerung der Marketingperformance zur Folge hat.

Quelle: AdobeStock

Fokus statt Chatbot – konzentriert die Kraft dort, wo es wirklich wichtig ist

Wir alle kennen die Situation: Ein Wettbewerber unserer Marke hat einen Chatbot auf den Markt gebracht. Mit KI. Das ist heute wichtig! Und schon rumort es im eigenen Unternehmen. Fragen wie „Warum sind die vor uns?“ und „Wann haben wir einen Chatbot?“ wabern durch die Gänge. Nur die Frage „Bringt das unser Geschäft nach vorne?“ wird nicht gestellt. Bei all den neuen und immer viel verheißenden Technologien kann man schnell den Überblick verlieren. Und leider gerät dabei oft aus dem Blick, was für die eigene Entwicklung richtig und wichtig ist. Deswegen gilt es, den Schwerpunkt auf die Aktivitäten zu legen, die das Unternehmen nachhaltig beflügeln. Der eilig entwickelte Chatbot mag intern den Eindruck vermitteln, state-of-the-art zu sein. Ohne Anbindung an die wichtigsten Datentöpfe und eine klare Rolle in der Marketingstrategie wird er aus Kundenperspektive allerdings schnell zum Ärgernis. Mit dem Effekt einer negativen Markenwahrnehmung. ■

Quellen:

¹ Adobe Digital Index Report – der Wert von Bestandskunden, 2012

² Edelman Trust Barometer, 2025

³ BCG Global Retail Banking Report, 2022

⁴ Deloitte CMO Survey, 2024

⁵ Brand Finance Global 500 Ranking, 2025



Der Funnel ist das zentrale Steuerungstool

Marken werden in der heutigen Zeit nicht durch klassisches Advertising gebaut. Jeder Kontaktpunkt mit der Marke trägt zu ihrer Wahrnehmung bei. Und alles geschieht gleichzeitig. Da kann man als Marketingverantwortliche schnell den Überblick verlieren. Oder man schafft sich ein Steuerungstool, das in der Verdichtung einfach ist und gleichzeitig Leitplanken für alle an der Kommunikation beteiligten Teams liefert. Der berühmte Funnel wird zum Tool der Stunde. Alle kennen ihn und gerade deswegen hilft er dabei, kommunikative Aufgaben zu visualisieren. Sie lassen sich prägnant für jede Phase – Awareness, Consideration, Purchase, Loyalty – beschreiben und mit Kennzahlen hinterlegen. Sortiert man die Kommunikationskanäle entlang des Funnels und macht ihre Verbindungen und Abhängigkeiten zueinander sichtbar, entsteht das perfekte Planungstool für die Steuerung und Optimierung von Maßnahmen. Das Gute dabei: Die Logik lässt sich sowohl grundsätzlich für die Ausrichtung der Kanäle als auch spezifisch für einzelne Kampagnen anwenden.



FAZIT

Digitalisierung und technologischer Fortschritt fühlen sich an wie ein Hochgeschwindigkeitsrennen, bei dem es darum geht, möglichst schnell viele Meter zu machen. Doch das ist ein Trugschluss: Die Welt wird sich in Zukunft nicht nur noch schneller, sondern vor allem deutlich stärker verändern, als wir uns alle vorstellen können. Deswegen ist es unerlässlich, einen Plan für die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens zu haben und auf die Dinge zu fokussieren, die einen wirklichen Impact erzeugen. Die „Menschen im Mittelpunkt“ sollten dabei ernst genommen werden. Denn nur sie und ihr Verhalten bilden den Ausgangspunkt für die Marketingstrategie. Das technologische Setup dient der Unterstützung ebendieser Strategie. Richtig aufgestellt und mit den richtigen Partnern an der Seite gilt dann für den Erfolg in der Zukunft: Er ist nicht sicher, aber sehr wahrscheinlich.

„Transformationsprozesse sind auf viele Arten faszinierend“

THORSTEN MÖLLMANN,
SALZGITTER AG, im Interview

Thorsten Möllmann, geboren 1968 in Grevenbroich, legte den Grundstein für seine Karriere in der Unternehmenskommunikation mit einem Studium der Publizistik und Kommunikationswissenschaften in Göttingen und Berlin. Seitdem sammelte er national und international umfassende Erfahrungen, unter anderem in leitenden Positionen bei EADS und der Airbus Group, wo er die internationale Kommunikation verantwortete und ausbaute und zur Positionierung der Marke beitrug. 2017 übernahm er die Leitung der Unternehmenskommunikation, Marketing und Public Affairs der Schaeffler AG. Seit 2022 verantwortet er als Leiter der Konzernkommunikation & Marke die Kommunikation und Markenführung der Salzgitter AG, mit einem klaren Fokus auf die nachhaltige Transformation im Rahmen der „Salzgitter AG 2030“-Strategie.



Herr Möllmann, die Salzgitter AG hat in den letzten Jahren ihre Reputation in der Stahlbranche spürbar gestärkt. Welche zentralen Maßnahmen und Strategien haben dabei eine Schlüsselrolle gespielt?

Thorsten Möllmann: Der Salzgitter-Konzern ist international führend in der Transformation hin zu CO₂-armen Produktionsverfahren und Produkten. Damit entsprechen wir einerseits einem politisch-gesellschaftlich bindenden Auftrag, CO₂-neutral zu wirtschaften. Andererseits haben wir erkannt und in unserer Konzernstrategie „Salzgitter AG 2030“ festgelegt, dass „Circularity“ das Geschäftsmodell der Zukunft ist. Die Konzernstrategie und die damit verbundene tiefgreifende Transformation sind selbstverständlich auch taktgebend für die Kommunikationsstrategie – und bergen große kommunikative Chancen. Um über die nötigen Ressourcen und Kompetenzen zu verfügen, haben wir die Kommunikationsabteilung neu aufgestellt und personell

verstärkt. Darüber hinaus haben wir uns konsequent an unseren Zielgruppen ausgerichtet. In der Transformation kommt beispielsweise der politischen Dimension eine hohe Bedeutung zu, sodass wir die Zusammenarbeit mit den Kolleg_innen aus Public Regulatory und Affairs über diverse Formate im Sinne einer integrierten Kommunikation intensiviert haben. Ebenso intensiv haben wir die Thought-Leadership-Kommunikation ausgebaut und zeigen nach innen und außen, welche Personen, darunter auch unser CEO, den Wandel maßgeblich gestalten. Ein weiterer Hebel ist die datengetriebene Steuerung. Wir monitoren täglich, was in den klassischen und sozialen Medien passiert, um uns in den relevanten Debatten einbringen zu können.

In welchen Themenbereichen positioniert sich die Salzgitter AG derzeit besonders stark, und welche Themen gewinnen Ihrer Einschätzung nach in Zukunft für Ihr Unternehmen an strategischer Bedeutung?

Thorsten Möllmann: Die ersten konzeptionellen Überlegungen zum Umbau der Stahlerzeugung im Hüttenwerk Salzgitter haben Mitte der 2010er-Jahre begonnen, also schon lange vor meiner Zeit. Nachdem die Entscheidung gefallen war, auf die direkte Vermeidung von CO₂ in der Produktion zu setzen – wir sprechen von einem Carbon-Direct-Avoidance-Ansatz –, wurde das Thema in seiner Komplexität den Stakeholdern inklusive Mitarbeitenden präsentiert und besonders die Medienarbeit erheblich intensiviert. Dabei ging es neben der Vermittlung von Fakten auch ganz wesentlich darum, den volkswirtschaftlichen und geostrategischen Wert einer leistungsfähigen, grünen Industrie in Deutschland und EU-Europa herauszustellen.

Neben der Transformation sind aufgrund nationaler und internationaler politischer Entwicklungen zwei Themen wichtig geworden: der Erhalt und Ausbau der Infrastruktur in Deutschland und der Bereich „Defence“. In beiden kann der Salzgitter-Konzern eine



gute Rolle einnehmen. Ein weiteres Kommunikationsthema ist das Arbeitgeberimage, das vor dem Hintergrund des laufenden demografischen Wandels enorm wichtig ist.

Die Stahlindustrie steht vor einer doppelten Herausforderung: wirtschaftlicher Druck und notwendige Investitionen in eine klimafreundliche Zukunft. Wie kommuniziert Ihr Unternehmen diese Balance nach innen und außen?

Thorsten Möllmann: Wirtschaftlicher Druck ist ein ständiger Begleiter einer so kapitalintensiven Industrie wie der Stahlbranche. Deshalb gibt es hier erprobte Wege, die Herausforderungen und Anpassungsprogramme zu formulieren, mit der Mitbestimmung abzustimmen, zu kommunizieren und umzusetzen. Zum Punkt „klimafreundliche Zukunft“: Die Transformation und der milliardenschwere Umbau der Stahlerzeugung sind auch eine Investition in die Zukunftsfähigkeit der Stahlindustrie sowie in den Standort Deutschland. Darauf aufbauend verfolgen wir beim Agendasetting einen integrierten Ansatz und spielen die Themen zielgruppengerecht aufbereitet multimedial nach innen und außen. Damit wir das bei der Vielzahl der Themen und der dichten Abfolge strukturiert und koordiniert bearbeiten können, haben wir einen Newsroom mit täglicher Morgenlage und wöchentlicher Themenkonferenz etabliert. So gewährleisten wir, dass sich die Botschaften wie ein roter Faden durch alle Kommunikationssätze ziehen.

Die Salzgitter AG hat im April 2024 mit SALCOS® eine neue Grünstahlmarke mit dem Versprechen „Cleaner than ever“ gelauncht. Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie bei der Einführung einer solchen Marke, und wie wurde die Marke im Markt angenommen?

Thorsten Möllmann: Der Prozess bis zum Markenlaunch war intensiv. Wir

haben einen partizipativen Weg eingeschlagen und Geschäftsführungen, Vertrieb sowie Fachkollegen aus Environmental, Social und Governance sowie Public Affairs in diesen Prozess eingebunden, um einerseits eine Marke zu schaffen, die keinerlei Angriffsfläche für Greenwashing-Vorwürfe zulässt, andererseits aber schnell erfassbar ist und einen hohen Wiedererkennungswert hat. Letztendlich ist eine Marke entstanden, die gerade in Hinblick auf ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit sehr transparent ist und Kunden deutlich in der Erreichung ihrer eigenen Nachhaltigkeitsziele unterstützt. Wir sehen einen Marketpull, der sich darin ausdrückt, dass sich Kunden schon jetzt „SALCOS® Stahlmengen“ gesichert haben, die erst mit dem Produktionsbeginn der neuen Route verfügbar sein werden. Gleichzeitig benötigt es grüne Leitmärkte, die eine Marktbildung beschleunigen. Das könnten zum Beispiel Grünstahlquoten bei Infrastrukturprojekten sein.

Die grundlegende Ambition hinter unserer Transformation ist, dass wir damit unseren gesellschaftlichen Auftrag erfüllen: klimaneutral Stahl zu produzieren.

Insofern ist es folgerichtig, wenn der Staat bei Ausschreibungen konsequent auf klimafreundliche Grünstahlprodukte setzt und mit gutem Beispiel vorangeht. Wenn wir als Gesellschaft die Pariser Klimaziele erreichen wollen, geht das nur, wenn Politik und Industrie in dieselbe Richtung gehen. Unsere Grünstahlmarke SALCOS® ist unser Beitrag dazu.

Am 5. Januar 2025 wurde das heute journal live aus Ihren Produktionsstätten gesendet. Wie kam es zu dieser Liveübertragung, und welche Rückmeldungen haben Sie sowohl intern als auch extern darauf erhalten?

Thorsten Möllmann: Wir konnten mit dieser Sendung schon zu Beginn des Jahres ein kommunikatives Highlight setzen. Durch eine gute Vernetzung zu unseren Partnern in den Medien gelang es, diese Idee gemeinsam mit dem ZDF-Team schnell zu realisieren. Unsere Kolleg_innen in den technischen Bereichen haben uns dabei herausragend unterstützt. So etwas in dieser Schnelligkeit hinzubekommen, und das noch in der Ferienzeit, war eine exzellente Teamleistung über viele Abteilungen hinweg. Die internen und externen Rückmeldungen waren durchweg sehr positiv, weil wir für die Branche wichtige Themen auf dieser prominenten Bühne präsentieren konnten.

Im Rahmen der Jahrespressekonferenz zum Geschäftsjahr 2024 hat die Salzgitter AG bekannt gegeben, für den Einstieg in das Geschäft mit der Rüstungsindustrie eine „Taskforce Defence“ zu bilden, um zu klären, welche Produkte aus den Bereichen Flachstahl, Grobblech und Rohre für militärische Nutzung oder auch im zivilen Bereich gebraucht werden. Die Taskforce steht unter Ihrer Leitung. Wie verändert dies die kommunikative Positionierung der Salzgitter AG – intern wie extern?

Thorsten Möllmann: Die Welt um uns herum hat sich verändert. Lange geltende Annahmen über Frieden, Handel und Sicherheit erweisen sich leider als Trugschluss, alte Gewissheiten und Überzeugungen haben sich aufgelöst. Der Ukrainekrieg – von Russland vom Zaun gebrochen – führt uns allen vor Augen, dass wir nicht naiv davon ausgehen dürfen, dass unsere freiheitliche und demokratische Art zu leben unumstößlich ist. Jetzt gilt es, schnell wieder verteidigungsfähig zu werden, auch weil alte Allianzen brüchig sind. Wir betrachten es als eine gesellschaftliche Verantwortung, unsere Kompetenzen auch einzubringen, um zur Sicherheit Deutschlands und Europas beizutragen. Daher gehen wir mit diesem Thema auch offen um, denn ohne

Stahlprodukte wird Verteidigung nicht gelingen. Auf der jüngsten Hannover Messe haben wir anhand eines Exponats unsere Defence-Stähle gezeigt, und auch in der Medienkommunikation sind Verteidigung und Sicherheit von nun an ein fester Bestandteil.

Die Salzgitter AG nutzt in Social Media regelmäßig kreative Wortspiele und humorvolle Ansätze, um das eher ‚schwere‘ Thema Stahl aufzulockern. Welche Reaktionen haben Sie darauf erhalten, und mit welchen Technologien messen Sie diese Resonanz?

Thorsten Möllmann: Die Resonanz messen wir mit den gängigen Tools und diskutieren die Ergebnisse in festem Rhythmus. In einer habituell konservativen Branche hat es ein wenig Überzeugungsarbeit bedurft, stilistisch „lockerer“ zu werden. Die Ergebnisse sprechen für sich. Auch hier spielt der demografische Wandel eine Rolle. Eine sachlich-nüchterne Ansprache hat bei vielen Themen ihre absolute Berechtigung. Wenn wir aber junge Menschen von einem Arbeitsplatz in der Industrie überzeugen wollen, muss ich mich auch an dieser Zielgruppe ausrichten – an ihrem Nutzungsverhalten von Medien, ihrer Sprache.

Welche technologischen Trends sehen Sie als besonders relevant für die zukünftige Unternehmenskommunikation an? Gibt es spezifische Technologien, die Sie in den nächsten Jahren konkret bei der Salzgitter AG einführen möchten?

Thorsten Möllmann: Inhaltlich beschäftigen wir uns im Team natürlich mit aktuellen Trends und Zukunftstechnologien und bewerten diese entsprechend ihrem Mehrwert für das Team und das Unternehmen. KI wird die Art und Weise, wie Inhalte generiert, ausgespielt und analysiert werden, wesentlich prägen. Auch Augmented Reality, Big Data und Predictive Analysis werden wichtig sein, um sich kommunikativ auf neueste Markt- und Kundentrends einzu-

stellen. Wichtig ist aber auch, sich die Frage zu stellen, wie wir künftig im und als Team zusammenarbeiten wollen. Cloudbasierte, kollaborative Plattformen wie digitale Newsrooms fördern die Zusammenarbeit gerade auch bei dezentral aufgestellten Teams. Bei allen technologischen Neuheiten, die uns tagtäglich begegnen, ist es aus meiner Sicht zwingend notwendig, verfügbare Technologien auf Alltags-tauglichkeit und Effizienz zu überprüfen. Nur dann schafft das „Neue“ auch Mehrwert fürs Team und trägt so zum Unternehmenserfolg bei.

Für mich ist am Ende Folgendes entscheidend: Die Technik soll dem Menschen dienen, nicht ihn ersetzen.

Welche technologischen Entwicklungen werden Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren die Unternehmenskommunikation besonders prägen?

Thorsten Möllmann: In einem Zeitalter geprägt von Fake News und Bildwelten, die durch KI generiert werden, ist es meines Erachtens besonders wichtig, unabhängig von technologischen Entwicklungen, integer zu bleiben. Ein journalistisches Auge mit klaren redaktionellen Leitlinien, gepaart mit Markt- und Medienkompetenz sowie eine grundsätzliche Offenheit gegenüber technologischen Neuerungen sind gefragt. Bringt man das mit, kann man sich sämtlichen Entwicklungen stellen, diese bewerten und ggf. einsetzen.

Wie wird sich das Berufsbild von Kommunikationsverantwortlichen durch den zunehmenden Einsatz von Technologien verändern, und welche neuen Kompetenzen werden in Zukunft besonders gefragt sein?

Thorsten Möllmann: In vielerlei Hinsicht werden die eher „klassischen“ Kompetenzen eines Kommunikators

WANDEL, HALTUNG, MARKE

Nachhaltige Transformation in Strategie und Kommunikation

Die Konzernstrategie „Salzgitter AG 2030“ verankert Kreislaufwirtschaft als zentrales Geschäftsmodell und stellt Nachhaltigkeit als Leitprinzip in den Mittelpunkt von Strategie und Kommunikation. Ein sichtbares Zeichen dieser Entwicklung war der Markenrelaunch 2023. Um die Chancen der Transformation auch in der Kommunikation zu unterstützen, setzte der Konzern auf klare Strukturen und Maßnahmen:

Ressourcen schaffen und nutzen
Die Kommunikationsabteilung wurde neu aufgestellt und personell gestärkt. Parallel dazu wurde die Medienarbeit deutlich intensiviert – für mehr Präsenz und Schlagkraft in der Debatte.

Alle Stakeholder mitnehmen
Ob Politik, Öffentlichkeit oder Mitarbeitende – komplexe Themen in der Transformation werden differenziert aufbereitet und adressiert. Der Schulterschluss mit Public Affairs ist dabei zentral.

Personalisierte Kommunikation
Leidenschaft und Expertise: Der CEO und weitere Protagonist_innen setzen kommunikative Akzente als Thought Leader der Transformation.

Integriertes Agenda-Setting
Ein unternehmensweiter Newsroom, tägliche Morgenlagen und wöchentliche Themenkonferenzen sorgen für Stringenz in der internen und externen Kommunikation.

Gezieltes Monitoring & Datenanalyse
Kontinuierliches Medientracking in klassischen und sozialen Medien ermöglicht eine schnelle, datenbasierte Reaktion auf aktuelle Themen – online wie offline.

Neue Markenentwicklung & -positionierung
Mit SALCOS® wurde eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete neue Grünstahlmarke gelauncht. In der Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern war ein Ziel der Markenentwicklung: Vorbeugung von Greenwashing-Vorwürfen.

erhalten bleiben. Kreativität, Belastbarkeit und Flexibilität werden weiterhin den Alltag eines Kommunikators bestimmen. Auch sollten die redaktionellen Kompetenzen wie Umgang mit Sprache und Schreibstil nicht zu kurz kommen. Aber ganz klar sollte man eine gewisse Neugierde mitbringen und sich neuesten Technologien und Trends nicht verschließen. Was nicht heißt, dass man auf jeden Zug aufspringen muss. Vielmehr gilt es, klug zu analysieren, was für einen selber, das Team und auch das Unternehmen gangbar ist und welchen Mehrwert das jeweilige Tool hat.

Persönliche Kontakte und Live-Kommunikation spielen eine zentrale Rolle in Ihrer Kommunikationsstrategie. Sehen Sie diese auch in Zukunft als einen wesentlichen Bestandteil Ihrer Arbeit, und wie bewerten Sie ihre Bedeutung in einer vernetzten Welt?

Thorsten Möllmann: Für mich sind persönliche Kontakte und die damit verbundene, interpersonelle Kommunikation durch nichts zu ersetzen. Vertrauen bildet die Grundlage für echte Beziehungen in allen Lebenslagen. Die Eckpfeiler von Vertrauen sind aus meiner Perspektive Integrität, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit. Ohne dies bleiben Beziehungen oberflächlich. Gegenseitige Wertschätzung ist sowohl für den Umgang innerhalb des Unternehmens essenziell und auch für den Umgang mit allen externen Stakeholdern unerlässlich. Für mich kann keine KI der Welt das zwischenmenschliche Miteinander und den persönlichen Kontakt ersetzen.

Bevor Sie zur Salzgitter AG gewechselt sind, waren Sie viele Jahre bei Schaeffler tätig – ebenfalls ein Unternehmen im Wandel. Was fasziniert Sie an Transformationsprozessen in Unternehmen, und welche besonderen Möglichkeiten sehen Sie dabei für die Unternehmenskommunikation?

Thorsten Möllmann: Das stimmt – ich war einige Jahre bei Schaeffler und davor fast zwei Jahrzehnte bei Airbus. Transformationsprozesse in Unternehmen sind auf viele Arten faszinierend. Sie bieten die Möglichkeit, Veränderungen aktiv mitzugestalten, Innovationen voranzutreiben und starre Strukturen aufzubrechen. Besonders spannend für mich war es immer zu sehen, wie sich neue Technologien, agile Arbeitsweisen und kulturelle Veränderungen auf das gesamte Unternehmen auswirken. Die Dynamik eines Transformationsprozesses fordert Kreativität, strategisches Denken und die Fähigkeit, Menschen für eine gemeinsame Vision zu motivieren. Mich begeistern derartige Herausforderungen. Ich empfinde die Gestaltung transformatorischer Prozesse als durch und durch spannende Aufgabe, die vor allem sinnstiftend ist.

Wie hat sich Ihre Mediennutzung persönlich in den letzten Jahren verändert? Wie filtern Sie für sich relevante Informationen aus der täglichen Informationsflut?

Thorsten Möllmann: Meine Mediennutzung würde ich als „Omni-Channel-Reading, Watching & Listening“ beschreiben. Von besonderer Bedeutung bei der Flut der allgemeinen News ist die Prüfung der jeweiligen Nachricht auf Validität und Varianz. Dies hilft mir dabei, eine fundierte und reflektierte Meinung zu bilden. Bei all der Informationsflut bleibt der persönliche Dialog für mich besonders wichtig. Denn gerade in diesen Zeiten halte ich es für ungemein wertvoll, sich mit Familie, Freundinnen und Freunden, Kolleginnen und Kollegen über aktuelle Themen auszutauschen. Durch den persönlichen Austausch können Meinungen, Werte und Perspektiven geteilt und diskutiert werden – dies ist für mich durch nichts zu ersetzen. ■

Die Fragen stellte Gregor Vischer.

Change

„Die Dynamik eines Transformationsprozesses fordert Kreativität, strategisches Denken und die Fähigkeit, Menschen für eine gemeinsame Vision zu motivieren.“

18. DEUTSCHER MARKEN SUMMIT

Zwischen Beständigkeit und Fortschritt:
Wie Marken Wandel gestalten und Vertrauen aufbauen

29. & 30.
SEPTEMBER
2025 SPARK
FRANKFURT A.M.
Partner werden!

Deutscher
Marken Summit

**Plattformübergreifende
Bewerbung in den Medien**

der F.A.Z. und des F.A.Z. Instituts

270° Panorama-LED

Möglichkeit für Abspielung von Imagefilmen

400+ qm

Separate Räume für persönliche Meetings



MEHR ERFAHREN UNTER: WWW.MARKEN-SUMMIT.DE

Veranstalter

F.A.Z. INSTITUT

Frankfurter Allgemeine

Catering- und Location-Partner

BALZER

SPARK ✱

Mitveranstalter

BOSCH

e-on

fischerAppelt

NIVEA

Villeroy & Boch

Partner

DANONE

UNICEPTA
By Prophet

WESTWING

KI begeistert – nur (noch) nicht im Alltag

Warum zwischen Hype und Realität aktuell eine Lücke klafft

Von THOMAS MICKELEIT UND JÖRG FORTHMANN



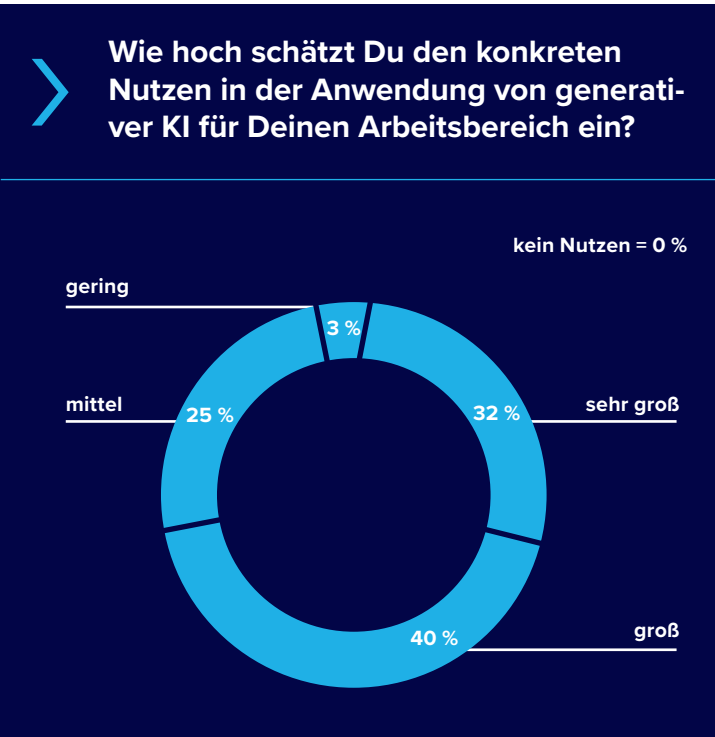
Thomas Mickleit ist Gründer von KommunikationNeuDenken!, einer Beratungs-Boutique in Hamburg, die Kommunikationsfunktionen bei ihrer digitalen Transformation unterstützt. Zuvor leitete er als Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland die Kommunikation. Vorherige Stationen waren Volkswagen, IBM und Grundig. Seit 2021 leitet er die Arbeitsgemeinschaft CommTech, in der sich mehr als 700 digital-affine Kommunikatorinnen und Kommunikatoren organisiert haben, um voneinander zu lernen und damit die Digitalisierung ihrer Organisationen zu beschleunigen.

Jörg Forthmann ist im IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung verantwortlich für die Weiterentwicklung der Big-Data- und KI-Analysen sowie für den Aufbau von Geschäftsmodellen für diese neuen Anwendungen. Nach einer fundierten journalistischen Ausbildung arbeitete er als freier Journalist unter anderem für das Hamburger Abendblatt und als PR-Berater in Hamburg. Von 1999 bis 2002 leitete er die Unternehmenskommunikation der Mummert Consulting AG, anschließend als Geschäftsführender Gesellschafter die Faktenkontor GmbH.



„KI ist in der Kommunikation angekommen“ – so empfinden es offenbar viele Kommunikationsprofis. Im aktuellen CommTech Index Report* der AG CommTech sehen 81 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen Künstliche Intelligenz (KI) als Chance für ihre Arbeit. Das ist eine überraschend hohe Aufgeschlossenheit, gerade vor dem Hintergrund mancher gesellschaftlicher Skepsis gegenüber KI. Gleichzeitig zeigt sich ein ausgeprägter Nutzenoptimismus: Mehr als 70 Prozent attestieren der generativen KI einen großen oder sogar sehr großen Nutzen, und kein einziger Befragter verneint den Nutzen komplett. Anders gesagt: Praktisch alle erwarten positive Effekte durch KI (s. **Abbildung 1**). Allerdings klafft zwischen der Euphorie und der Realität eine Lücke. Zwar haben die meisten Unternehmen ihren Teams grünes Licht für KI-Experimente gegeben

Abbildung 1: Einschätzung des Nutzens von KI-Tools in der Kommunikation. Mehr als zwei Drittel der Befragten sehen einen „großen“ oder „sehr großen“ Nutzen in generativer KI; nur 3 % halten den Nutzen für gering und 0 % für nicht vorhanden. Diese optimistische Grundhaltung schafft gute Voraussetzungen, KI in der Kommunikationsarbeit zu verankern.
Quelle: CommTech Index Report 2024



(laut Studie dürfen 86 Prozent der Befragten KI-Tools wie ChatGPT offiziell am Arbeitsplatz einsetzen). Doch von einem flächendeckenden, strategischen KI-Einsatz kann noch keine Rede sein. Mehr als die Hälfte nutzt KI bislang nur „gelegentlich“ im Job, lediglich 38 Prozent der Befragten greifen täglich und integriert auf KI-Tools zurück. Oft bleibt es bei Experimenten mit Chatbots und einmaligen Pilotprojekten. Kurz: Die Offenheit und Neugier sind enorm, aber die praktische Umsetzung hakt noch.

CommTech-Index tritt auf der Stelle – außer bei großen Agenturen

Diese Diskrepanz spiegelt sich im CommTech-Index 2024 wider, der den Digitalisierungsgrad der Kommunikation misst. Der Index stagniert bei 45 Punkten (von 100) und liegt damit genau auf Vorjahresniveau. Mit anderen Worten: trotz KI-Hype kein Fortschritt. Das ist ernüchternd, hatten doch viele gehofft, generative KI würde einen Digitalisierungsschub auslösen.

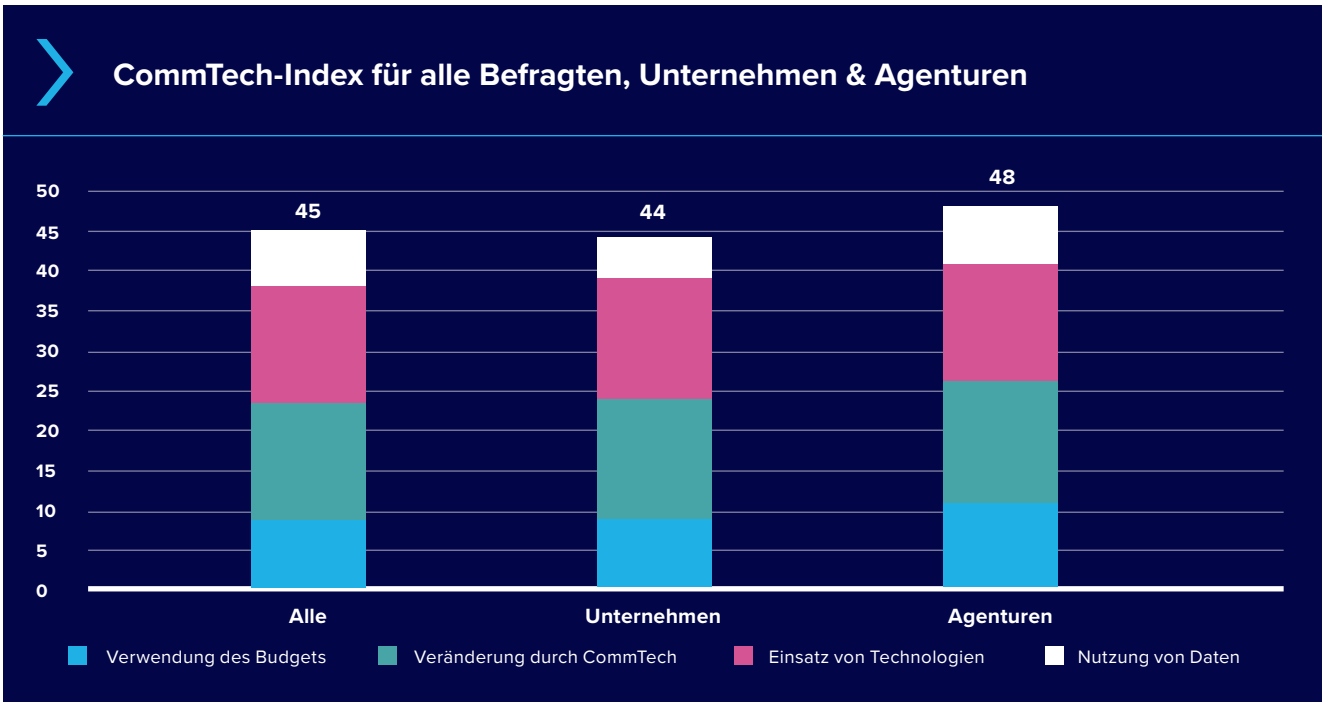


Abbildung 2: CommTech-Index (0–100) für alle Befragten sowie separat für Unternehmenskommunikation und PR-Agenturen. Insgesamt bleibt der Wert mit 45 Punkten unverändert zum Vorjahr. Agenturen liegen mit 48 Punkten vor den Kommunikationsabteilungen der Unternehmen.
Quelle: CommTech Index Report 2024

Die fehlende Bewegung im Index bedeutet allerdings nicht, dass gar nichts passiert. Tatsächlich laufen vielerorts Digitalisierungsprojekte. Besonders große PR-Agenturen haben Gas gegeben: Sie erkannten, dass KI ihr Geschäftsmodell bedrohen kann, und investierten erheblich in neue Tools. Ihr Indexwert stieg dadurch von 44 auf 48 Punkte und überholte den der Unternehmenskommunikatoren (s. **Abbildung 2**). Kleinere Agenturen und Teams hingegen treten auf der Stelle.

Bei ihnen ist spürbar, dass der Digitalisierungspfad ein hartes Stück Arbeit ist – länger und dorniger als gedacht. Das bremst den anfänglichen Schwung: Statt eines Sprints erleben viele einen Marathonlauf und suchen erst mal nach „low hanging fruits“. Die Erkenntnis „Digitalisierung ist kein Sprint, sondern ein Marathon“ greift um sich. In Summe führt das zu einer leichten Ernüchterung in der Branche, die den digitalen Wandel verlangsamt hat.

Datennutzung bleibt die Achillesferse der Digitalisierung

Ein Grundproblem auf dem Weg zur KI-Einführung ist hausgemacht: Viele Kommunikationsabteilungen schöpfen das Potenzial ihrer Daten nicht aus. Ausgerechnet der Baustein „Nutzung von Daten“ erzielte im Index die niedrigsten Werte. Hier schlummert ungenutztes Potenzial, denn wer Daten wirklich konsequent nutzt, verlässt das Experimentierstadium und kommt in die Umsetzung. Doch noch fühlen sich viele im Blindflug: In 39 Prozent der Unternehmen und 46 Prozent der Agenturen ist niemand explizit für Datenanalyse zuständig. Zwar ist Datenkompetenz die Grundlage für KI-Anwendungen, aber genau hier hapert es. Anstatt systematisch Daten zu sammeln, auszuwerten und in Insights zu verwandeln, verlassen sich fast 40 Prozent der Kommunikationsteams auf Bauchgefühl – ein fataler Wert. Hier werden echte Chancen vertan!

Dabei wird der Stellenwert von Data Analytics durchaus erkannt: 90 Prozent der Befragten sehen in Data Analytics eine der größten technologischen Chancen – noch vor KI selbst (81 Prozent) und Prozessautomatisierung (73 Prozent). Doch diese Einsicht allein führt noch nicht zu besseren Datenpraktiken. Offenbar stehen viele Organisationen erst am Anfang, die nötigen Dateninfrastrukturen und Skills aufzubauen. Ohne belastbare Daten jedoch bleibt KI-gestützte Kommunikation Stückwerk. Der Report mahnt, hier schnell

Erfolge – „Low Hanging Fruits“ – zu suchen, um mit kleinen Siegen Schwung für größere Sprünge zu holen. Denn klar ist: ohne Daten keine leistungsfähige KI.

KI-Nutzung: Viel Experiment, wenig Strategie

Wenn KI in der Praxis zum Einsatz kommt, dann meist in Form von punktuellen Experimenten. Viele Kommunikationsprofis probieren ChatGPT & Co. gelegentlich aus, binden sie aber noch nicht fest in ihre Abläufe ein. Von strategischer Verankerung kann keine Rede sein. Stattdessen dominiert das Muster „Hier und da mal testen“ – typisch für eine frühe Experimentierphase.

Schaut man genauer hin, wofür KI bereits eingesetzt wird, zeigt sich ein klares Bild: Textproduktion steht mit 90 Prozent Nutzung unangefochten auf Platz 1. Gerade Pressestellen und Newsrooms greifen gerne auf KI-Schreibassistenten zurück – in Kommunikationsabteilungen sogar zu 92 Prozent. Mit großem Abstand folgen die Themenrecherche (70 Prozent), das Erstellen von Briefings und Q&A-Dokumenten (45 Prozent) sowie die Entwicklung von Kommunikationskonzepten (40 Prozent). Andere KI-Anwendungen fristen noch ein Nischendasein: Beispielsweise nutzen bislang nur 28 Prozent KI zur Bildgenerierung. Ebenso setzt bislang weniger als ein Fünftel der Befragten KI ein, um automatisierte

Analysen (zum Beispiel von Inhalten oder Reputation) zu fahren, Personas zu erstellen oder Stakeholder zu identifizieren (s. **Abbildung 3**).

Diese Zahlen verdeutlichen: Die meisten Kommunikatoren tasten sich erst heran. KI wird gerne für operative Aufgaben wie das Schreiben eingesetzt – hier sind schnelle Produktivitätsgewinne spürbar. Doch tiefgreifende Prozessänderungen oder neue Geschäftsmodelle sind damit noch nicht verbunden. Immerhin zeigt das viele Ausprobieren schon erste Erfolge: Gegenüber 2023 verzeichnen alle Arten von Kommunikationsorganisationen (ob klein oder groß, Unternehmen oder Agentur) Fortschritte beim Technologieeinsatz. Der nächste Schritt wäre nun, aus den vielen Einzelinitiativen eine übergreifende Digitalstrategie zu formen und die Transformation zu institutionalisieren. Doch genau an diesem Sprung von der Spielwiese zur Strategie fehlt es bislang in der Breite.

Weiterbildung statt Wandel: Hoffnung auf den „Skills“-Durchbruch

Angesichts der komplizierten Umsetzung wagen viele Organisationen noch keine großen Umbauten ihrer Strukturen oder Prozesse – stattdessen setzen sie auf Weiterbildung. Der Fokus liegt darauf, die vorhandenen Teams fit für KI und neue Tools zu machen, in der Hoffnung, damit die digitalen Projekte voranzutreiben. Laut CommTech-Index planen 62 Prozent der Kommunikationsabteilungen, in den nächsten 12 Monaten verstärkt in Schulungen zu investieren. Das ist ein deutlicher Anstieg (im Vorjahr nur 35 Prozent) und zeigt: „Upskilling“ hat Priorität. Viele haben erkannt, dass digitale Kompetenzen die Voraussetzung für erfolgreiche Transformation sind.

Diese Schulungsoffensive geht einher mit einer zurückhaltenden Personalpolitik: Die Bereitschaft, neue Digitalexperten von außen einzustellen, ist gering. Stattdessen sollen die bestehenden Mitarbeiter die digitale Lernkurve nehmen. Interne Workshops, Trainings und der Austausch mit externen Experten stehen hoch im Kurs. In mittelgroßen Kommunikationsabteilungen haben sich interne Schulungen und Workshops inzwischen an die zweite Stelle der Investitionsprioritäten geschoben – ein Indiz, dass man zuerst das eigene Team befähigen will, bevor man neue Technologieprojekte angeht.

Digitalisierung der Kommunikation: Ein Marathon, kein Sprint

Die hohe Lernkurve der letzten Monate hat offenbar manchen Enthusiasten auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt. In der Selbsteinschätzung der Befragten zeigt sich ein spannender Trend: Immer weniger halten sich selbst für

„Innovatoren“ in Sachen Digitalisierung. Im Vorjahr glaubten noch 4 Prozent (über alle Befragten), ihre digitale Transformation praktisch abgeschlossen zu haben – dieser Anteil liegt nun nur noch bei 3 Prozent. Besonders drastisch ist der Einbruch bei großen Kommunikationsabteilungen: 2023 sahen sich dort noch 12 Prozent als Innovatoren, nun sind es gerade einmal ein Prozent. Diese Abrüstung im Selbstbild ist ernüchternd, aber auch gesund: Die Praktiker haben erkannt, dass die Aufgabe größer ist als gedacht. Viele stellten fest, dass KI-Einführung und digitale Transformation deutlich komplexer und aufwendiger sind als anfänglich angenommen.

Der rasante technische Fortschritt trägt seinen Teil dazu bei. Entwicklungen wie Generative AI (GenAI) heben die Latenz ständig höher, während die eigenen Digitalisierungsprojekte nur schrittweise vorankommen. Was gestern noch als „fortschrittlich“ galt, kann heute schon wieder altbacken wirken. Diese Erkenntnis hat die Branche demütiger gemacht. Statt vorschnell „Mission Accomplished“ zu verkünden, ordnen sich viele Kommunikatoren nun realistischerweise als „Early Adopters“ oder „Frühe Mehrheit“ ein, die noch einiges vor sich haben. Die selbstkritische Justierung ist letztlich positiv zu sehen – sie zeigt, dass man bereit ist zu lernen und nachzujustieren, anstatt naiv an Illusionen festzuhalten. In kleineren Teams macht sich sogar verhaltener Optimismus breit: Der Anteil der „Nachzügler“ (Digitalisierungsmuffel) ist dort von 36 Prozent auf 20 Prozent gefallen, viele haben also erste Schritte getan. Die großen Player bleiben aber die Taktgeber – sie ziehen beim digitalen Wandel das Tempo an.

Unterm Strich durchläuft die Branche gerade einen Realitätscheck. Die KI-Euphorie ist keineswegs verflogen, aber sie wird nun von einem pragmatischeren Blick auf die Umsetzung begleitet. Aus „Trailblazern“ werden mitunter „Transpirierer“ – sprich, aus euphorischen Vorreitern werden hart arbeitende Praktiker, die die Mammutaufgabe der digitalen Transformation Stück für Stück bewältigen. Die Innovation Culture in Kommunikationsabteilungen ist damit erwachsener geworden: weniger Glamour, dafür mehr konkrete Verbesserungsarbeit im Hintergrund. Es könnte gut sein, dass in ein, zwei Jahren wieder mehr Selbstbewusstsein einkehrt – dann nämlich, wenn die jetzigen Lern- und Umbauprozesse Früchte tragen und digitale Erfolge sichtbarer werden. ■

**Der CommTech-Index 2024/25 wurde von der AG CommTech zum zweiten Mal durchgeführt. Die Onlinebefragung fand im Sommer 2024 (Juni–August) statt und erzielte mit 352 Teilnehmern die größte Stichprobe dieser Art im deutschsprachigen Raum. Befragt wurden Kommunikationsverantwortliche aus Unternehmen und PR-Agenturen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH).*

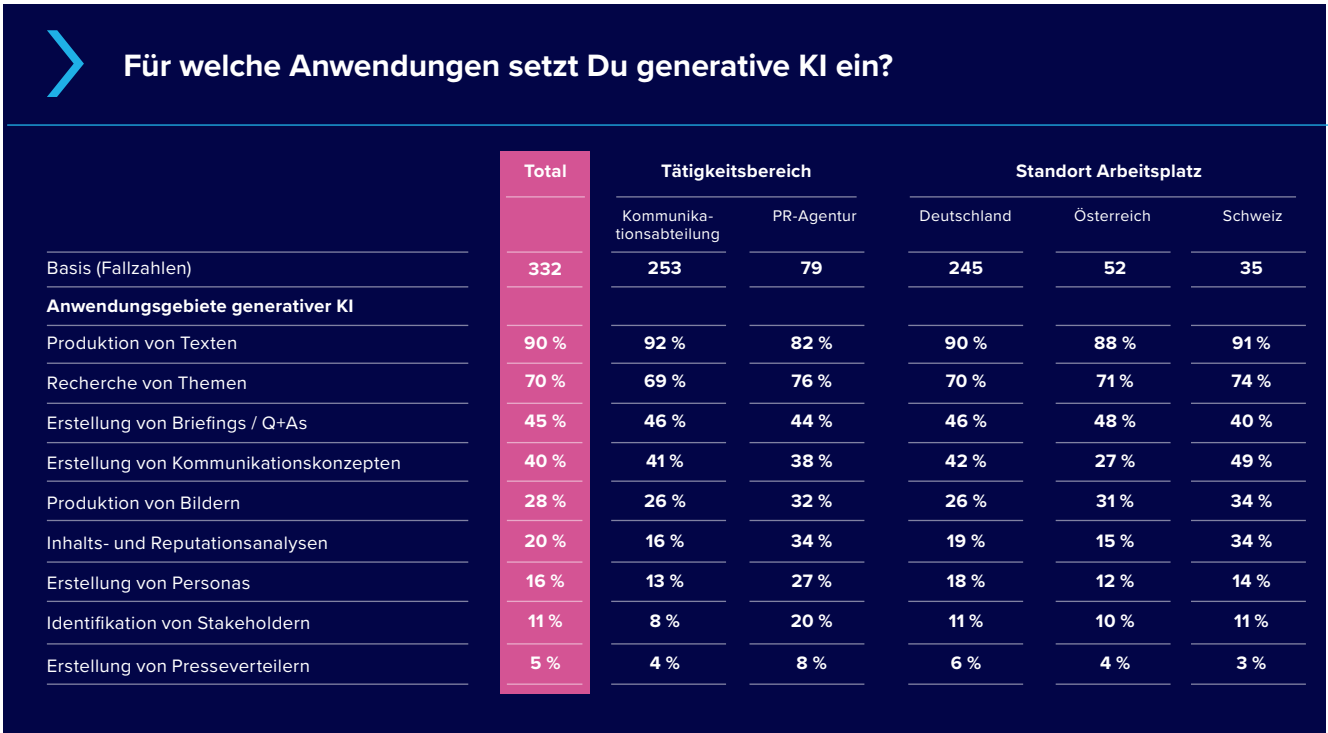


Abbildung 3: Wofür die Kommunikationsbranche generative KI bereits einsetzt

Quelle: CommTech Index Report 2024

Krisenkommunikation im Brennglas

Mit Daten navigieren und Erfolge messen

Von **BEN ROUGHTON**



Ben Roughton ist Director bei UNICEPTA und verfügt über mehr als 12 Jahre Erfahrung in der Analyse von Reputation, Reputationsmanagement und strategischer Kommunikationsberatung für nationale und internationale Unternehmen sowie Sportorganisationen und -vereine. Darüber hinaus unterstützt er das Management und die Geschäftsentwicklung bei der Gestaltung und Umsetzung neuer Produktstrategien und Innovationen im Bereich Datenanalyse und Media Intelligence.

Krisenkommunikation ist die Disziplin der Stunde – und doch wird ihr Stellenwert in vielen Kommunikationsabteilungen noch immer unterschätzt: als taktisches Instrument, als Reaktion auf Kontrollverlust oder selbst als Pflichtprogramm für krisengestärkte Kommunikatoren. Dabei ist sie längst zum Lackmustest strategischer Führung geworden. In einer Kommunikationswelt, die fragmentiert, radikal beschleunigt und hypertransparent ist, entscheiden nicht nur Taten über Vertrauen, sondern ebenso das Framing, Timing und die narrative Qualität der Reaktion.

Was Führungskräfte heute brauchen, ist kein Handbuch mit vorformulierten und uninspirierten Statements für den Ernstfall, sondern ein Kompass für Kommunikation in Zeiten der Unsicherheit – wenn sich die Lage rasend schnell verändert, Gerüchte schneller kreisen als Fakten und jede falsche Aussage einen Sturm auslösen kann.

Krisenkommunikation beginnt bei der richtigen Diagnose und reicht bis zu der Fähigkeit, die eigene Rolle in der öffentlichen Auseinandersetzung zu steuern, aber auch über den Ernstfall hinaus aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Wir blicken am Beispiel zweier Krisen der jüngsten Vergangenheit ...

... wo die Theorie an ihre Grenzen stößt

Die Lehre zur Krisenkommunikation hat sich über Jahrzehnte weiterentwickelt. Mittlerweile gibt es ein regelrechtes Arsenal an Modellen, das PR-Verantwortlichen helfen soll, Krisentypen zu erkennen, Adressaten zu verstehen und Hand-

lungsstrategien abzuleiten. Insbesondere die Situational Crisis Communication Theory (SCCT) von Timothy Coombs hat sich als robust erwiesen: Sie unterscheidet zwischen Opfer-, Unfall- und Vermeidungskrisen, gewichtet Verantwortung und empfiehlt abgestimmte Reaktionen.

Doch die Realität in Unternehmen zeigt: Diese Modelle allein greifen zu kurz. Denn sie sind oft reaktiv, statisch und ohne datengestützte Echtzeitvalidierung. Was sie nicht abbilden: Wie schnell sich heute Narrative verschieben, wie stark Plattformen Emotionalisierung verstärken – und wie sehr Entscheidungen unter öffentlichem Druck nicht nur das „Was“, sondern auch das „Wie“ und „Wann“ der Kommunikation verändern.

In der Praxis zeigt sich aktuell, dass Kommunikatoren mit mehr als nur theoretischem Fachwissen ausgestattet sein müssen.

Kommunikationsverantwortliche müssen im Krisenfall zum Schweizer Taschenmesser werden und neben einem starken Team auch über das richtige Instrumentarium zu Monitoring, Listening und Reputationsmessung verfügen.

Denn wer sich auf Theorie allein verlässt, agiert mit dem Blick in den Rückspiegel – anstatt sich an der (digitalen) Wirklichkeit zu orientieren und den Diskurs aktiv mitzugestalten.

Szenario 1

Fingerpointing bleibt erfolglos – gefangen reaktiv zu bleiben?

Am 19. Juli 2024 führte ein fehlerhaftes Update der CrowdStrike-Falcon-Software zu einem der größten IT-Ausfälle der jüngeren Wirtschaftsgeschichte. Weltweit waren über Nacht weit über 8 Millionen Windows-Rechner betroffen – und mit ihnen Hunderte Unternehmen, deren Prozesse in Echtzeit zum Erliegen kamen. Besonders schwerwiegend – das fehlerhafte Update betraf ausgerechnet Teile der kritischen Infrastruktur und sandte einige (vor allem verbraucher-nahe) Industriebereiche kurzfristig gefühlt zurück in die Steinzeit. Ganz besonders im Fokus des Ausfalls: Delta Airlines. Die Fluglinie stand in der ersten Woche nach dem Vorfall im Zentrum von über 31.000 Social-Media-Posts – deutlich mehr als vergleichbar betroffene Unternehmen. Früh wurde Kritik laut: an der IT-Architektur, an der Reaktionszeit und vor allem an der Kommunikation selbst. Delta entschied sich zunächst für eine strategisch heikle Linie: Schuldzuweisungen an CrowdStrike und Microsoft dominierten die ersten Statements. Der Konflikt eskalierte öffentlich, rechtliche Schritte folgten – die Debatte wurde breiter, härter und letztlich deutlich langwieriger als nötig. Was sich hier beobachten ließ, ist lehrreich für alle Kommunikatoren: Narrative, die auf Konfrontation setzen, verlängern die Lebensdauer einer Krise deutlich – nicht nur medial, sondern auch im kollektiven Gedächtnis. Während Delta in der Defensive blieb, agierten andere betroffene Unternehmen wie Tesla proaktiv, übernahmen Verantwortung und kommunizierten lösungsorientiert. Das Ergebnis: Tesla hatte mit Abstand das geringste Volumen negativer Inhalte in der Woche nach dem Ausfall, und das Kommunikationsteam konnte damit erheblich dazu beitragen, die Reputation vor weiteren Schäden zu schützen.

Proaktivität als Mechanismus des Reputationsschutzes

Schuldzuweisungen delegieren keine Verantwortung – sie entwerthen Reputationskapital. Darüber hinaus: Reaktive Kommunikation läuft digitalen Debatten stets hinterher. Nur wer analytisch durchdringt, wie über ihn gesprochen wird, kann die Debatte inhaltlich und zeitnah mitgestalten. Im Fall Delta Airlines zeigt sich eindrucksvoll, wie wertvoll Echtzeitinformationen im Ernstfall sind. Ein umfassendes Krisenmonitoring kann Wellen nicht nur identifizieren, sondern entlang von Akteursgruppen, Sentimentanalysen und Themenclustern strategische Insights bereitstellen, die Kommunikatoren helfen, das Steuer an sich zu reißen und sicher durch den Sturm zu navigieren.

STRATEGISCHE LEARNINGS

Reagieren reicht nicht: Proaktive Kommunikation hilft die Krise zu gestalten.

Reputation ist steuerbar – aber nur, wenn sie auch verstanden wird.

Reaktionszeit ist Reputationszeit. Wer früh sichtbar ist, bleibt interpretierbar.

STRATEGISCHE LEARNINGS

Emotionale Reaktionen sind kein Risiko, sondern Realität. Planung beginnt mit Resonanzanalytik.

Narrative müssen anschlussfähig sein. Nicht nur medial, sondern emotional.

Monitoring ist keine Option, sondern Voraussetzung. Und es beginnt bereits lange vor der Krise.

FAZIT

Krisenkommunikation ist keine Disziplin der Nachsorge. Sie ist präventiv, strategisch und muss heute zwingend datengetrieben erfolgen. Wer glaubt, allein mit Reaktionsfähigkeit durchzukommen, unterschätzt die Macht der Echtzeitöffentlichkeit. Kontrolle beginnt nicht mehr beim Statement – sondern schon beim Zuhören.

Szenario 2

Die Krise in Echtzeit und das Nachbeben

Auch das Beispiel von Pfizer verdeutlicht die neue Logik der Krisenkommunikation. Während des Super Bowl 2025 schaltete der Pharmakonzern eine emotionale Werbung: Ein krebskrankes Kind wird geheilt, Pfizer stilisiert sich als Hoffnungsträger. Doch der gewünschte Effekt verpuffte – und drehte sich binnen Stunden ins Gegenteil. Kritiker warfen dem Konzern Zynismus vor, NGOs wie Children's Health Defense griffen das Narrativ auf, alte Skandale wurden reaktiviert. Die Kampagne erzeugte fast 100.000 Engagements auf Social Media binnen kürzester Zeit – zum überwiegenden Teil negativ. Was hier scheiterte, war kein Mangel an Storytelling, sondern ein Mangel an Stakeholder-Antizipation. Wer über sich selbst spricht, muss wissen, wie andere über ihn denken. Pfizer hat unterschätzt, wie tief das Misstrauen gegen die eigene Branche sitzt – und wie schnell sich Kommunikationsabsichten gegen das eigene Unternehmen wenden können, wenn die narrative Resonanz fehlt.

Emotion schlägt Absicht – wenn der Resonanzraum kippt

Die Kommunikationslehre kennt viele Regeln zum Storytelling in der Krise. Doch eine bleibt zentral: Emotion ist nicht steuerbar, wohl aber antizipierbar. Und genau das ist Aufgabe moderner Krisenvor- und auch -nachbereitung. Wer eine groß angelegte Imagekampagne in einem hochpolitischen Umfeld startet – und das ist der Super Bowl –, muss nicht nur Inhalte, sondern auch Diskurspotenziale modellieren. Mit datenbasierten Tools können Kommunikatoren Frühwarnsignale erkennen und die Anschlussfähigkeit von Botschaften prüfen. Die Analyse zeigt im Fall Pfizer: Die Tonalität kippte innerhalb weniger Stunden – von Respekt zu Ablehnung. Unternehmen, die hier nicht vorbereitet sind, verlieren wertvolle Zeit und Deutungshoheit. Wer Reputationsrisiken sichtbar macht, kann sie auch steuern. Krisen verlaufen oftmals nicht linear – sie sind dynamisch, emotional aufgeladen und verlaufen oft in Wellen. Wer sie bewältigen will, braucht mehr als eine gute Pressestelle. Er braucht ein Frühwarnsystem, das Debatten analysiert, Kontexte sichtbar macht und die strategische Intervention zum richtigen Zeitpunkt ermöglicht. In der CrowdStrike-Krise ließ sich etwa exakt nachvollziehen, welche Erzählungen sich durchsetzten – und wann. Von „technisches Versagen“ über „menschliches Fehlverhalten“ bis hin zu „politischer Systemkritik“ reichten die Framings. Und auch bei Pfizer war klar erkennbar, dass frühere Kontroversen wie ein Resonanzboden wirkten, auf dem sich neue Kritik verstärkte. Media Intelligence macht diese Prozesse sichtbar und hilft Kommunikatoren dabei, Blindspots durch Insights zu verhindern und fundierte Entscheidungen in oftmals hektischen Situationen treffen zu können. Bauchgefühl wird durch belastbare Fakten ersetzt. Wird dies dann zusätzlich sinnvoll in Corporate-Risk-Management-Prozesse eingebunden, können Kommunikatoren nicht nur die eigene Position des Unternehmens verteidigen, sondern aktiv durch Krisen steuern – datenbasiert und vorausschauend. ■

Quelle: AdobeStock



Pionier der Fotografie. Einmal mehr.

LEICA M11-P



„Der Erfolg hängt an der Qualität der Beziehungen“

VALERIE SCHÜRENKRÄMER, ING, im Interview

Seit 2023 verantwortet Valerie Schürenkrämer als Head of Public Affairs die Interessensvertretung und den Dialog der ING Deutschland mit gesellschaftspolitischen Stakeholdern. Ihre Laufbahn bei der Direktbank begann sie 2018 im Bereich Procurement & Payments, bevor sie 2020 die Rolle als Business Managerin von CEO Nick Jue übernahm. Vor dem Einstieg bei der ING arbeitete Schürenkrämer im Investmentbanking bei Barclays und in der HR-Managementberatung SHL. Schürenkrämer studierte an der Goethe-Universität Frankfurt, der London Business School und erlangte einen MBA als Public Affairs Expert an der Quadriga Hochschule in Berlin.

Valerie*, kannst du uns einen Einblick in den Aufbau Deiner Abteilung geben? Welche Funktionen und Aufgaben sind dort angesiedelt?

Valerie Schürenkrämer: Public Affairs ist in unserem Haus getrennt von der internen und externen Kommunikation aufgestellt. Als Head of Public Affairs und Direct Report zum CEO leite ich die politische Repräsentanz der ING in Berlin und vertrete die Themen mit meinem Team deutschlandweit. In der Funktion eines politischen Radars analysieren wir politische und regulatorische Entwicklungen, gleichzeitig bewerten wir einhergehende Chancen und Risiken für die Bank wie auch für unsere Kunden. Die Expertise Public Affairs ist federführend verantwortlich für die Erarbeitung von Positionspapieren der Bank, soweit sie sich schwerpunktmäßig im politischen Bereich bewegen. Wir haben ein

starkes Netzwerk zu Entscheidungsträgern in Berlin, was uns erlaubt, unsere Positionen gegenüber politischen Entscheidungsträgern in Ministerien und Parlamenten zu vertreten. Darüber hinaus sind wir im ständigen Austausch mit unseren Experten aus dem Business und mit der Group. Zudem halten wir unsere Kolleginnen und Kollegen mit Webcasts und Newslettern auf dem Laufenden.

Wie kann man sich deinen Arbeitstag vorstellen? Welche Aufgaben laufen bei dir zusammen?

Valerie Schürenkrämer: Kein Tag ist wie der andere, das macht meine Arbeit in Public Affairs so spannend. Mein Team startet in der Regel mit einem politischen Monitoring: Welche regulatorischen Entwicklungen sind relevant für uns? Wo entstehen neue Chancen oder Risiken für unser Geschäft? Gleichzeitig sind wir viel im Gespräch mit politischen Entscheidern, Verbänden, Behörden, Thinktanks und Peers. Wir suchen gezielt nach Unterstützern, vernetzen Menschen, bringen Themen auf die Agenda und begleiten sie strategisch. Ein Beispiel: Wir setzen uns dafür ein, dass Deutschland flächendeckend nicht nur Bargeld, sondern auch digitale Zahlungen ermöglicht, damit echte Wahlfreiheit entsteht. Unsere Position dazu hat es sogar auch in den Koalitionsvertrag geschafft. Das zeigt, mit guter Vorbereitung, dem richtigen Timing und klarer Kommunikation kann man etwas bewegen. Auch intern halten wir viele Fäden zusammen. Wir stimmen Positionen mit unseren Fachbereichen und der Gruppe ab, halten alle Beteiligten informiert und sorgen

dafür, dass wir mit einer gemeinsamen Stimme auftreten.

Welche Kanäle setzt ihr ein, um eure politischen Botschaften zu vermitteln und den politischen Dialog aktiv zu fördern?

Valerie Schürenkrämer: Wir arbeiten mit einem strategischen Mix aus klassischen und digitalen Formaten, immer mit dem Ziel, Vertrauen aufzubauen und echte Dialoge zu ermöglichen. Positionierungen unserer Führungskräfte im politischen Kontext schließen sowohl gezielte Panelbesetzungen also auch Beiträge in Fachmedien ein. Gleichermaßen setzen wir aber auch gezielt auf Event-Formate. Hierbei gehen wir auch strategische Partnerschaften ein, um uns inhaltlich einzubringen, gezielt Allianzen zu schmieden und gemeinsam Themen voranzubringen. Social Media bleibt für uns erst mal auf LinkedIn konzentriert. Es ist unsere wichtigste Plattform, um Inhalte zielgerichtet zu platzieren mit Relevanz und Glaubwürdigkeit. Hier teilen wir Einschätzungen zu politischen Entwicklungen, bringen Fachartikel oder Erfolgsgeschichten – immer mit dem Anspruch, die Diskussion mitzugestalten und nicht nur zu kommentieren. LinkedIn gibt uns die Chance, unsere Stimme gezielt zu platzieren – professionell, aber auch persönlich. Für uns zählt, dass unsere Inhalte echten Mehrwert bieten – nicht bloß Reichweite erzeugen. Unser Newsletter „Berlin Insights“ hat sich als beliebtes Format innerhalb der Bank etabliert, genau wie unsere Webcasts zu aktuellen politischen Entwicklungen. Gleich über welchen Kanal – wir setzen auf Storytelling. Denn wir wollen Menschen erreichen, nicht nur Botschaften senden.

** Da sich die Gesprächspartner bereits aus früheren Begegnungen kennen, verständigten sie sich auf das Du.*

Welche Kriterien entscheiden darüber, ob ihr als ein Unternehmen allein oder gemeinsam mit einem Branchenverband politisch Stellung bezieht?

Valerie Schürenkrämer: Das hängt stark vom Thema ab. In den allermeisten Fällen wählen wir bewusst einen doppelten Ansatz. Wir beteiligen uns an gemeinsamen Positionierungen über unsere Verbände oder mit gleichgesinnten Akteuren, bringen unsere Sicht aber zusätzlich auch gezielt als Unternehmen in die politische Debatte ein.

Gemeinsame Stellungnahmen sind immer auch ein Kompromiss.

Sie haben Gewicht, keine Frage. Gerade bei komplexen, regulativen Themen ist das ein wichtiger Ansatz, um Überzeugungskraft zu schaffen und breite Notwendigkeit zu signalisieren. Gleichzeitig gibt es Themen, bei denen wir eigene Akzente setzen möchten. Digitalisierung, Diversität oder auch ganz konkrete Umsetzungsvorschläge zu Nachhaltigkeit, hier haben wir oft spezifischere Perspektiven, die wir gezielt einbringen.

Welche technologischen Trends werden Deiner Einschätzung nach die politische Arbeit in der Zukunft prägen? An welcher Stelle plant ihr bereits konkrete Schritte zur Einführung neuer Technologien?

Valerie Schürenkrämer: Künstliche Intelligenz verändert unsere Arbeit bereits spürbar und in vielerlei Hinsicht. Wir sind in der politischen Arbeit zu einer großen Bandbreite an Themen aktiv. Hier hilft KI beim Strukturieren von Informationen oder gar einer ersten Einschätzung. Gut eingesetzt spart die KI uns wertvolle Zeit und gibt oft einen frischen Blickwinkel. Gleichzeitig sind wir uns der Grenzen bewusst. Gerade wenn wir eigene Standpunkte entwickeln, arbeiten wir mit vertraulichen Inhalten. Hier hat der Einsatz von

KI klare Grenzen. Verantwortung und Datensicherheit gehen immer vor Geschwindigkeit. Das gilt für uns als Bank ganz besonders.

Inwiefern verändert sich die Rolle von Public Affairs durch den verstärkten Einsatz neuer Technologien, und welche Kompetenzen gewinnen dadurch an Bedeutung?

Valerie Schürenkrämer: Technologie verändert viel, ersetzt allerdings nicht die bedeutende zwischenmenschliche Beziehung. Je mehr Daten, Tools und automatisierte Kommunikation wir haben, desto mehr gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung. Unsere Botschaften müssen nicht nur korrekt und faktenbasiert sein, sie müssen auch berühren. Dafür braucht es Empathie, Gesprächsführung, Fingerspitzengefühl. Public Affairs wird durch neue Technologien datengetriebener, das hilft bei der Analyse, beim Monitoring, auch bei der strategischen Planung. Aber der Erfolg hängt letztlich an der Qualität der Beziehung. Der persönliche Draht, das vertrauensvolle Gespräch, das auf richtige Interesse, das lässt sich nicht digitalisieren. Denn wer im politischen Raum etwas bewegen will, muss vor allem ein glaubwürdiger, relevanter Gesprächspartner sein. Daran arbeiten wir online wie offline. Der menschliche Faktor ist entscheidend.

Zum Jahresbeginn hat Lars Stoy als CEO seinen langjährigen Vorgänger Nick Jue abgelöst. Welche Aspekte sollten bei einem CEO-Wechsel im Hinblick auf Political Affairs besonders beachtet werden, und wie lässt sich eine neue Führungspersönlichkeit politisch wirksam positionieren?

Valerie Schürenkrämer: Mit Lars Stoy hat die ING Deutschland nach über 20 Jahren und drei niederländischen CEOs erstmals wieder einen deutschen CEO. Dies eröffnet auch Möglichkeiten im politischen Raum. Wir haben frühzeitig analysiert, wie Lars wahrgenommen wird und welche Themen er glaubwürdig vertreten kann. Wichtig

ist, die individuellen Stärken zu nutzen. Lars vertritt aufgrund seines breiten Erfahrungsschatzes das Thema Altersvorsorge über den Bankenverband auf politischer Ebene. Damit gehen Fragen einher wie: Wer sind die wichtigsten politischen Stakeholder in diesem Bereich? Welche Gespräche sollten frühzeitig geführt werden? Welche Partnerschaften bieten sich für eine erste sichtbare Präsenz an? In diesem Moment ist Public Affairs nicht nur Begleiter, sondern strategischer Ratgeber und sorgt dafür, dass die neue Führung im politischen Umfeld wirksam auftritt.

Die politische Lage hat sich in den letzten Jahren rasant verändert, was neue Herausforderungen und Dynamiken mit sich bringt. Wie geht ihr damit um, und welche Auswirkungen haben die laufenden Koalitionsverhandlungen nach der Bundestagswahl auf eure politische Arbeit?

Valerie Schürenkrämer: Die politische Landschaft ist komplexer geworden. Für uns heißt das: schneller agieren, breiter denken, enger zusammenarbeiten. Wir beobachten Entwicklungen frühzeitig, analysieren diese, wie jetzt gerade den Koalitionsvertrag, weitere Zwischenstände oder Meldungen zu Personalentscheidungen. Wir bringen unsere Positionen genau dort ein, wo sie gebraucht werden. In den laufenden Koalitionsverhandlungen nach der Bundestagswahl haben wir uns mit klaren Impulsen eingebracht, vor allem zu für uns wichtigen Kernthemen: private Altersvorsorge, Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Hier haben wir gemeinsam mit Partnern konstruktive Vorschläge gemacht, um die zukünftige Politik mitzugestalten. Dabei ist uns wichtig, als Sparringspartner wahrgenommen zu werden. Wir suchen keine Nähe um jeden Preis.

Wir orientieren uns klar am Kodex der de'ge'pol und führen keine Gespräche mit extremistischen Akteurinnen und Akteuren.

Du warst vor deiner Rolle als Head of Public Affairs in verschiedenen anderen Rollen für die Bank tätig – welche Fähigkeiten aus dieser Zeit helfen dir heute, und welche Kompetenzen braucht es ganz speziell in Public Affairs?

Valerie Schürenkrämer: In unterschiedlichen Funktionen in Banken tätig gewesen zu sein, war ein echter Vorteil. Meine verschiedenen Stationen bei der Barclays Investment Bank legten das Fundament meiner Karriere im Banking. Als Risk Culture Lead und später als Lead für das hybride Arbeiten bei der ING Deutschland durfte ich deutschlandweite Change-Projekte verantworten, die nicht nur strategisch bedeutsam, sondern auch kulturell prägend waren. In beiden Rollen habe ich nicht nur an den CEO berichtet, sondern auch direkt mit Vorständen aus Retail und Risiko zusammengearbeitet. Diese Nähe zur Unternehmensführung hat mir ein tiefes Verständnis für strategische Zielsetzungen gegeben und dafür, wie man sie mit echter Wirkung in die Organisation bringt. Ich habe gelernt, mit ganz unterschiedlichen Interessensvertretern umzugehen: vom Vorstand über Betriebsräte und den Kollegen und Kolleginnen. Ich kann mich gut auf verschiedene Perspektiven einstellen, weiß, was Menschen bewegt und was sie brauchen, um Veränderung mitzugehen. Das hilft mir heute enorm in der Public-Affairs-Arbeit. Denn hier geht es nicht nur um politische Stakeholder oder institutionellen Dialog. Es geht darum, komplexe Inhalte verständlich zu machen, Vertrauen aufzubauen und als Gesprächspartner durch Substanz, Klarheit und Begeisterung zu überzeugen. Man muss Risiken im Blick haben und gleichzeitig Umsetzung möglich machen. Gute Planung, strategisches Denken und eine hohe Empathie sind dafür essenziell.

Was begeistert dich ganz persönlich an deiner Arbeit im Bereich Public Affairs?

Valerie Schürenkrämer: Ich liebe es, am Puls der Zeit zu sein. Als studierte Historikerin möchte ich einen Teil des Zeitgeschehens mitgestalten und nah an den richtungsweisenden Entscheidungen sein. Die Verbindung zu Menschen ist ein weiterer Pluspunkt an meiner Arbeit.

Public Affairs bedeutet für mich nicht nur Einflussnahme, sondern vor allem Verbindungsarbeit.

Zwischen Wirtschaft und Politik, zwischen Strategie und Umsetzung, zwischen Menschen mit ganz unterschiedlichen Perspektiven. Dies macht diesen Beruf so besonders.

Hauptsitz der Bank ist in Frankfurt, und du bewegst dich beruflich viel in Berlin – und das alles mit einer jungen Familie: Was sind für dich die größten Herausforderungen, und wie gehst du persönlich damit um?

Valerie Schürenkrämer: Das klingt für viele nach einem Drahtseilakt, und das ist es manchmal auch. Die größte Herausforderung ist dabei nicht die Logistik, sondern der innere Zwiespalt. Ich bin ehrgeizig, leidenschaftlich bei der Arbeit, will gestalten, bewegen, Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig bin ich eine engagierte Mutter. Ich möchte präsent sein, mein Kind begleiten, echte Quality Time schenken und nicht nur eine „funktionierende Betreuung“ organisieren. Ich habe über die letzten Jahre gelernt: Man wächst an seinen Herausforderungen. Aber man wächst nicht allein. Ohne ein starkes Netzwerk, ohne verlässliche Betreuung und Partner, die mitziehen, geht es schlichtweg nicht. Ich habe gelernt, um Hilfe zu bitten und sie auch anzunehmen. Das war für mich ein wichtiger Entwicklungsschritt, denn Perfektion ist hier leider keine Lösung, gute Organisation dagegen schon. Denn Karriere sollte keine Entweder-oder-Entscheidung sein.

Es ist eine Kombination aus Höhen, Tiefen, Kompromissen und viel persönlichem Wachstum. ■

Die Fragen stellte Gregor Vischer.

POSITION ZEIGEN – NICHT NUR BESETZEN

Ethische Grundsätze der politischen Kommunikation

Die ING positioniert sich gezielt zu politischen Fragen – aber nicht beliebig. Die Public-Affairs-Arbeit folgt dem Verhaltenskodex der de'ge'pol (Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e.V.), der seit 2003 die ethische Grundlage für professionelle Interessenvertretung in Deutschland bildet.

Zentrale Prinzipien des Verhaltenskodex:

Wahrhaftigkeit

Politische Kommunikation muss der Wahrheit entsprechen. Falsche oder irreführende Informationen sind zu vermeiden.

Transparenz

Die Identität des Auftraggebers ist offenzulegen. „Mystery“-Phasen, bei denen die Auftraggeber verschleiert bleiben, sind unzulässig.

Integrität

Es dürfen keine finanziellen Anreize oder unlautere Einflussnahmen ausgeübt werden.

Diskretion

Vertrauliche Informationen von aktuellen oder früheren Auftraggebern dürfen nur mit deren ausdrücklicher Zustimmung weitergegeben werden.

Respekt & keine Diskriminierung

Ein respektvoller Umgang mit allen Beteiligten ist verpflichtend. Diskriminierung jeglicher Art wird abgelehnt.

Trennung von Ämtern

Eine klare Trennung zwischen beruflicher Tätigkeit und politischen Mandaten ist erforderlich.

Wie Künstliche Intelligenz die PR-Messung verändert

Und warum der Mensch weiterhin unverzichtbar bleibt

Von STEFFEN RUFENACH UND DR. MAYA KOLEVA



Steffen Rufenach ist Gründer und Geschäftsführer der R.A.T.E. GmbH, einem auf Rankings-Management, Nachhaltigkeit und Kommunikationscontrolling spezialisierten Beratungsunternehmen. Darüber hinaus unterrichtet er als Dozent für Kommunikationscontrolling an der Hochschule Hannover. Über seine Mitarbeit im Internationalen Controllerverein (ICV) und der Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) wirkt er aktiv an der Weiterentwicklung des Kommunikationscontrollings und dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz mit.

Dr. Maya Koleva ist Leiterin für Forschung und Analyse bei Commetric, einer auf Kommunikationscontrolling spezialisierten Beratungsfirma und Vorstandsmitglied von AMEC (Association for the Measurement and Evaluation of Communication). Sie entwickelt Methoden zur PR- und Medienmessung mit Fokus auf KI, Medienanalyse und Social-Media-Diskurse.



„Ick bün all hier“ – „Ich bin schon da“. Mit diesen Worten überrascht der Igel in der bekannten Fabel seinen Kontrahenten, den Hasen – und gewinnt den Wettlauf nicht durch Schnelligkeit, sondern durch kluge Taktik. Eine passende Metapher für den Umgang mit Künstlicher Intelligenz (KI) in der PR: Während manche noch über die Zukunft diskutieren, ist die Technologie längst in der Praxis angekommen. Doch wer erfolgreich sein will, sollte nicht nur auf Tempo setzen, sondern auf strategischen und verantwortungsvollen Einsatz.

Informiert alles – Public Relations. Die Möglichkeiten reichen von Strategieentwicklung und Inhaltserstellung bis hin zur Evaluation von PR-Ergebnissen. Im Jahr 2018, lange bevor ChatGPT in aller Munde war, veröffentlichte das Chartered Institute of Public Relations ein Whitepaper mit dem Titel: „Humans still needed: An analysis of skills and tools in public relations“. Eine Schlussfolgerung, die heute noch immer zutrifft. Seit Veröffentlichung des Whitepapers – in den vergangenen zwei Jahren umso mehr – haben sich KI-An-

wendungen in bemerkenswerter Geschwindigkeit weiterentwickelt. Insbesondere die Large-Language-Models (LLMs) haben die Nutzungsmöglichkeiten von KI-basierten Tools auf neue Höhen gebracht. Diese Entwicklung ermöglicht es PR-Profis nicht nur, die öffentliche Stimmung schneller und genauer einzuschätzen, sondern auch Trends vorherzusagen, Reputationsrisiken in Echtzeit zu bewerten und datengesteuerte Einblicke zu liefern, die PR-Strategien bereichern und verfeinern können.

Daten sind der Schlüssel ...

Erfolgreiche PR-Strategien basieren auf kontinuierlicher, nachvollziehbarer Erfolgsmessung, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen die Unternehmensziele fokussieren und bei den wichtigsten Zielgruppen Anklang finden. Die Nutzung von KI-Tools kann diese Erfolgsmessung erheblich erleichtern. Um dies jedoch effektiv zu tun, müssen Kommunikationsprofis wachsam bleiben und die Stärken und Schwächen der neuen Tools verstehen. Die richtigen Fragen zu stellen, bedeutet: Welche Datenquellen sind relevant? Sind die genutzten Algorithmen transparent und zweckdienlich? Und wie können Ergebnisse sinnvoll in Strategien übersetzt werden, um die Unternehmensziele zu erreichen?

Quelle: AdobeStock

BLACK BOX WAR GESTERN

5 Fragen für Transparenz in den Datengrundlagen

Welche Datenquellen fließen ein – und welche fehlen?

Zum Beispiel: Integriert das Tool traditionelle Medien, soziale Medien oder branchenspezifische Publikationen? Ein Modell, dem Daten aus Branchenquellen fehlen, könnte bedeutende Trends oder Wettbewerbsbewegungen in spezialisierten Bereichen übersehen.

Wie wurden die Modelle trainiert – gibt es Bias-Risiken?

Wenn ein Modell hauptsächlich auf allgemeinen Verbraucherdaten trainiert ist, versteht es möglicherweise nicht die Komplexitäten der technischen oder regulatorischen Sprache der Branche, was zu irrelevanten oder sogar irreführenden Analysen führen kann. Wie wurde im Kontext ethischer Erwägungen mit potenziellen Bias umgegangen? Beispielsweise könnten bestimmte demografische Gruppen in den Trainingsdaten unterrepräsentiert sein, wodurch die KI ihre Perspektiven übersehen oder missverstehen könnte.

Wie genau ist das Modell in Bezug auf Recall und Präzision?

Ein Modell mit hoher Präzision weist bei der Klassifizierung von Inhalten eine geringe Fehlerquote auf. Ein niedriger Recall führt jedoch dazu, dass viele relevante Artikel übersehen und nicht analysiert werden. Das Resultat ist ein verzerrter Blick und ggf. darauf basierende falsche Entscheidungen.

Wie anpassbar ist es und zu welchen Kosten?

Ermöglicht das Tool, eigene Schlüsselwortlisten oder Themen zu definieren? Dies könnte besonders für kleinere Branchen kritisch sein.

Sind die Abläufe komplett automatisiert, oder wo sind menschliche Analyst:innen im Prozess eingebunden?

Bei einer vollständigen Automatisierung wäre zu fragen, wie das Tool Genauigkeit, Kontext und die Einhaltung ethischer Regeln sicherstellt?

Unabhängig davon, ob Unternehmen Tools nutzen, sich auf eine Plattform verlassen oder einen Dienstleister einsetzen, bleiben die Grundlagen einer erfolgreichen PR-Messung dieselben: qualitativ hochwertige Daten.

KI hat die Art und Weise, wie PR-Daten gesammelt, verarbeitet und analysiert werden, zweifellos revolutioniert. Doch es ist wichtig, zwischen den eingesetzten Tools, den Daten, den Metriken und dem eigentlichen Ziel der Bewertung klar zu unterscheiden.

... doch gute Daten sind kein Zufall

Die PR-Evaluation gehört zur umfassenden Media-Intelligence-Branche, die Werkzeuge und Dienstleistungen wie Medienbeobachtung, Pressemitteilungsversand, Social-Media-Monitoring und sogar Verbraucheranalysen umfasst. Während in den Anfängen Zeitungsartikel noch manuell ausgeschnitten und analysiert (kodiert) wurden, sind heute KI-Funktionen fester Bestandteil fast aller Tools und versprechen schnellere, kosteneffizientere Datenerfassung.

Doch so smart die Technologie auch ist, entscheidend bleibt die Datenbasis, also die Artikel, Posts, Websites usw. PR-Profis kaufen nicht nur Tools oder Dienstleistungen – sie erwerben vor allem die zugrunde liegenden Daten. Nur qualitativ hochwertige Daten ermöglichen belastbare Metriken

wie Reichweite, Sentiment oder Share of Voice – und damit fundierte Rückschlüsse auf den kommunikativen Erfolg.

Um die Datenqualität sicherzustellen, ist es essenziell, Transparenz von den Anbietern einzufordern und sich nicht mit pauschalen Aussagen zufriedenzugeben. Wichtig ist daher, bei der Tool-Auswahl kritisch zu prüfen: Welche Quellen fließen ein – fehlen branchenspezifische Medien? Sind die Quellen repräsentativ oder gibt es Verzerrungen hinsichtlich bestimmter Stakeholdergruppen? Wie wurde das zugrunde liegende Modell trainiert – gibt es Bias-Risiken durch unausgewogene Daten oder mangelnde Fachsprache? Und wie präzise arbeitet das System – erkennt es relevante Inhalte zuverlässig, oder ist der Recall zu niedrig? Wichtig ist auch, ob sich eigene Themen oder Schlagwörter definieren lassen und wie aufwendig das ist. Nicht zuletzt gilt es zu klären, ob die Analyse vollständig automatisiert erfolgt oder ob menschliche Expertise eingebunden ist.

Nur wenn Unternehmen die Antworten auf diese Fragen kennen, kann sichergestellt werden, dass die Auswertungen richtig eingeordnet und genutzt werden können. Dasselbe Prinzip gilt, wenn KI-gesteuerte Metriken wie eine Sentiment-Analyse oder eine Themensegmentierung bewertet werden. Hier variieren die Ergebnisse von Anbieter zu Anbieter erheblich.

Der Mensch macht den Unterschied

Trotz all dieser technologischen Möglichkeiten bleibt eine Konstante: der Mensch. KI-Tools können enorme Datenmengen schneller analysieren als jedes menschliche Team, aber die Interpretation dieser Daten und das Verständnis

ihrer Auswirkungen auf die Unternehmensziele und den Geschäftserfolg erfordern immer menschliche Expertise.

Im Rahmen einer umfassenden PR-Evaluation werden Kommunikationsmaßnahmen und Unternehmensziele in Beziehung gesetzt, um zu verstehen, ob die Aktivitäten nicht nur für Visibilität gesorgt haben, sondern auch die gewünschten Ziele im Hinblick auf Vertrauen, Reputation und Stakeholder-Verhalten eingezahlt haben. Was hat funktioniert und was nicht? Gibt es Indikationen für Verbesserungen? Die KI kann dabei helfen, diese Fragen zu beantworten, aber nur, wenn sie nicht als „Einrichten und Vergessen“-Lösung betrachtet wird. Vielmehr muss das Tool auf Basis der sich ändernden Fragestellungen, aber auch Datengrundlagen angepasst, weiterentwickelt und optimiert werden.

Disruptionen und Trends

Eine der auffälligsten Veränderungen durch KI in der PR-Messung ist die Automatisierung wiederkehrender Analyseprozesse. So lassen sich heute Spitzen in der Medienberichterstattung nahezu in Echtzeit erkennen, etwa durch KI-gestützte Alerts oder Tageszusammenfassungen. Diese zeigen auf, welche Ereignisse – wie Produktlaunches, Social-Media-Trends oder Wettbewerberaktivitäten – für einen Ausschlag verantwortlich waren. Auch wenn solche Funktionen nicht revolutionär erscheinen, bieten sie im Alltag einen erheblichen Mehrwert: Sie sparen Zeit, verschaffen Überblick und ermöglichen eine schnellere strategische Reaktion.

Darüber hinaus ermöglichen KI-Tools die Analyse umfangreicher Textkörper – etwa zur Identifikation von Mustern in der Stakeholder-Kommunikation. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind besonders wertvoll, wenn sie als Grundlage für vertiefende Analysen und strategische Entscheidungen genutzt werden. Dabei bleibt der Mensch zentral:

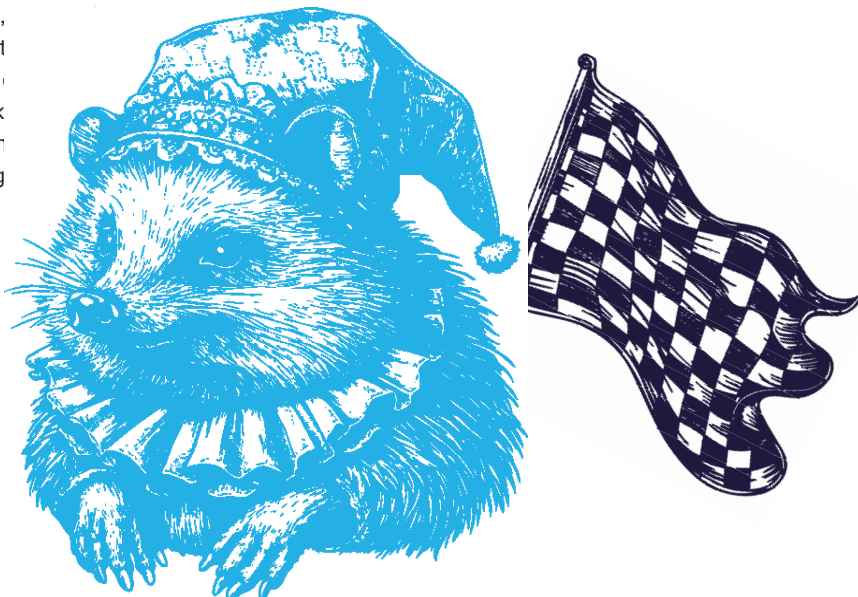
Die Auswertung ist ein iterativer Prozess, der Interpretation, Anpassung und Qualität erfordert. Nur so lässt sich sicherstellen, dass Analyseergebnisse nicht nur technisch korrekt, sondern auch kontextuell relevant sind. Ein vielversprechender, aber noch jung Trend ist der Einsatz von Vorhersagemodellen. Sie sollen künftig Prognosen zur Medienresonanz oder zu potenziellen Reaktionen von Zielgruppen auf bestimmte Ereignisse liefern. Auch wenn die Verlässlichkeit dieser Tools aktuell noch begrenzt ist, zeigt sich bereits ein klarer Entwicklungspfad: Mit zunehmender Datenqualität und einer von Algorithmen beeinflussten Medienlandschaft, die immer differenzierter,

aber auch berechenbarer wird, rückt die Simulation künftiger Kommunikationsentwicklungen in greifbare Nähe. Das Durchspielen verschiedener Kommunikationsszenarien könnte damit langfristig zu einem zentralen Element vorausschauender PR-Strategien werden.

Die Zukunft von KI in der PR-Messung

KI hat die Landschaft der PR-Messung nachhaltig verändert, doch sie bleibt ein Werkzeug – kein Allheilmittel. Mit der wachsenden Zahl an KI-gestützten Tools auf dem Markt ist es entscheidend, dass Kommunikationsprofis wachsam bleiben, kritische Fragen stellen und Transparenz bei der Daten- und Funktionsweise der Tools einfordern. Mit der richtigen Balance aus Technologie, Daten und Mensch bietet KI eine enorme Chance. Doch auch in Zukunft wird der Erfolg davon abhängen, wie gut es gelingt, leistungsstarke Werkzeuge sinnvoll einzusetzen und aus den gewonnenen Erkenntnissen echte Mehrwerte zu schaffen – jenseits von reiner Informationsfülle.

Die Fabel vom Hase und Igel zeigt: Nicht der Schnellste gewinnt, sondern von derjenige, der mit Strategie und Übersicht handelt. In der PR-Messung bedeutet das: Auch wenn KI-Tools schneller Daten analysieren als jedes Team, kommt der eigentliche Erfolg nicht durch Automatisierung allein. Wer – wie der Igel – den Überblick behält, seine Werkzeuge gezielt einsetzt und auf menschliches Urteilsvermögen vertraut, wird am Ende vorne liegen. Die Herausforderung für PR-Profis liegt nun darin, die richtigen Fragen zu stellen, die passenden Tools auszuwählen – und den eigenen strategischen Kompass nicht aus der Hand zu geben. ■



kommunikationsmanager

Quelle: AdobeStock



Frankfurter
Allgemeine
Buch

Frauen zwischen Tradition und Moderne



Der Beruf der Sekretärin eröffnete Frauen in den 1950er-Jahren ein eigenständiges Leben. Annegret Braun erzählt anhand von erstmals veröffentlichten Tagebüchern, wie der Alltag dieser Frauen aussah und wovon sie träumten.



DIE SEKRETÄRIN
Annegret Braun
272 Seiten – 24 Euro
ISBN 978-3-96251-173-9
www.fazbuch.de – 0711-7899 2044
faz@zeitfracht.de

Nur (rechts)sicher ist smart

Juristische Leitlinien für KI in der
Unternehmenskommunikation

Von **DR. HOLGER WEIMANN**
UND **DR. BIRGIT MÜNCHBACH**

Fotografie

KI-generiert

Quelle: AdobeStock, KI-generiert mit Midjourney



Dr. Holger Weimann ist Rechtsanwalt und Partner bei ADVANT Beiten in München. Er berät Medien- und Technologieunternehmen (Rundfunk, Internet, Print- und Musikverlage, Film- und Fernsehproduktion, Werbe- und PR-Agenturen) auf dem Gebiet des Urheberrechts (Content, Verwertungsgesellschaften), Persönlichkeitsrechts und des Wettbewerbsrechts.

Dr. Birgit Münchbach ist Fachanwältin für Informationstechnologierecht und Partnerin bei ADVANT Beiten München. Sie berät nationale und internationale Unternehmen bei der Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellen, Technologieprojekten, Forschungs- und Entwicklungskooperationen, Joint Ventures, IT-Projektverträgen sowie der Lizenzierung von Softwareprodukten und Cloud-Lösungen.



Künstliche Intelligenz (KI) verändert die Unternehmenskommunikation grundlegend. Aktivitäten, insbesondere auf Social Media, lassen sich mithilfe generativer KI skalieren – von der Content-Erstellung bis zur Analyse von Nutzerverhalten. Doch wer KI nutzt, bewegt sich in einem zunehmend regulierten Raum. Besonders im Hinblick auf Urheberrecht, Transparenz und Datenschutz gilt: Wer die Technologie nutzt, sollte die Spielregeln kennen.

KI-Nutzung ist kein Selbstläufer: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“

Die Kehrseite der Skalierbarkeit von Kommunikationsaktivitäten, das heißt der schnelleren und kostengünstigeren Erstellung von Content, ist der Aufwand, den Output auf inhaltliche Richtigkeit zu überprüfen.

Wer KI nutzt, sollte sich der Anfälligkeit für

inhaltliche Fehler bewusst sein. Die Anbieter von KI

weisen mit gutem Grund darauf hin, dass KI-gene-

rierte Inhalte gründlich überprüft werden müssen.

Unwahre Angaben in der Unternehmenskommunikation sind oft wettbewerbswidrig. Dies kann Ansprüche von Wettbewerbern und Verbraucherschutzverbänden zur Folge haben.

Wenn die KI in der Unternehmenskommunikation (mit-)schreibt, sind Transparenz und Qualitätskontrolle unentbehrlich. Wer KI im Marketing professionell mit Augenmaß

einsetzt, sollte daher auf menschliche Intelligenz nicht verzichten, die den KI-generierten Content überprüft.

Urheberrecht: Zwischen Prompt und Plagiat

Wird durch gezieltes Prompting ein Output generiert, der bereits existierenden Werken sehr ähnlich ist, besteht die Gefahr, dass eine urheberrechtswidrige Bearbeitung eines Werkes vorliegt. Um Urheberrechtsverletzungen zu vermeiden, ist es daher wichtig, ausreichend Abstand zwischen dem KI-generierten Output und dem Original zu wahren. Dann liegt eine zulässige freie Benutzung vor.

„Blackbox“ KI-Trainingsdaten: Programmieren Unternehmen KI-Anwendungen nicht selbst, bestehen in der Regel kaum Einsichtsmöglichkeiten, mit welchen Inhalten die KI trainiert wurde. Die meisten generativen KI-Anwendungen arbeiten nicht mit Quellenangaben, sodass nicht nachvollziehbar ist, auf welchen Quellen der Output basiert. Übernimmt die KI bei der Generierung von Text ganze Passagen wörtlich aus anderen Quellen, sind schnell Urheberrechte verletzt.

Transparenzpflicht: KI-Inhalte richtig kennzeichnen

Zwar treten die Transparenzpflichten nach der KI-Verordnung der EU erst ab 2. August 2026 in Kraft. Verstöße gegen das Transparenzgebot können aber auch nach aktueller Rechtslage Konsequenzen haben. Für jede öffentlichen Kommunikation gilt: Zweck und Herkunft einer Veröffentlichung

müssen erkennbar sein. Werbung muss als solche gekennzeichnet und darf nicht als redaktionelle Berichterstattung getarnt sein. Sonst sind wettbewerbsrechtliche Ansprüche wegen irreführender Werbung denkbar.

Wer fremde Texte veröffentlicht, darf sie nicht als eigene ausgeben. Wer fremde Quellen nutzt, sollte über die dazu erforderlichen Rechte verfügen und die Herkunft kennzeichnen. Daraus folgt: Wer KI-generierte Inhalte verwendet, der darf sich nicht als Autor bezeichnen.

In der KI-Verordnung (AI Act) ist das Transparenzgebot speziell für KI-generierte Inhalte verankert. Danach gilt: Der künstliche Charakter von Deepfakes muss offengelegt werden (Art. 52 Abs. 3 AI Act). Jede Interaktion von KI mit Menschen, also z.B. automatisierte Postings und Chatbot-Inhalte, muss als solche gekennzeichnet werden (Art. 52 Abs. 1 AI Act).

Wenn nicht erkennbar ist, dass Inhalte unter Einsatz von KI generiert wurden, ist dies vergleichbar mit einem Fotocredit zu kennzeichnen, zum Beispiel mit dem Hinweis ‚KI-generiert‘, ggf. sollte auch das jeweils genutzte KI-Tool angegeben werden. Wird die generative KI nur genutzt, um Ideen für einen Text zu sammeln, wobei der Textvorschlag der KI anschließend überarbeitet wird, hängt die Kennzeichnungspflicht davon ab, wie viele KI-Inhalte im Endergebnis noch enthalten sind. Werden nur Informationen oder der Aufbau eines Textes übernommen, muss dies nicht gekennzeichnet werden. Je näher der veröffentlichte Text an dem von der KI generierten Text ist, umso mehr gilt die Kennzeichnungspflicht. Werden zum Beispiel ganze Sätze oder Absätze übernommen, so ist – wie bei jedem anderen Text, der unter Nutzung anderer Quellen entsteht – die Quelle zu zitieren, das heißt, die KI-gestützte Erstellung offenzulegen.

Chatbots im Kundenkontakt:
Nur mit Transparenz und Datenschutz

Live-Chats und Messengerdienste lassen sich durch KI automatisieren und 24/7 verfügbar machen. Die KI-Verordnung stuft Chatbots für die Kundenkommunikation in die Kategorie „begrenztes Risiko“ ein. Es gelten spezielle Transparenzanforderungen. Kunden müssen darauf hingewiesen werden, dass sie mit einer KI korrespondieren und nicht mit einem Menschen. Um Fehlleistungen zu minimieren, sollten die automatisierten Antworten des Chatbots überwacht und

dokumentiert werden. Ein menschliches Eingreifen sollte jederzeit möglich sein.

Verarbeitet der Chatbot personenbezogene Daten (zum Beispiel Namen, E-Mail-Adressen, Telefonnummern oder andere Informationen, die einen Rückschluss auf eine Person zulassen, das heißt diese identifizierbar machen), was regelmäßig in der Kommunikation mit Kunden der Fall ist, so gilt die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO). Der Verwender der KI muss den Kunden dann über die Verarbeitung seiner Daten informieren, und zwar in einer transparenten und verständlichen Weise. Die Verarbeitung der Kundendaten bedarf einer Rechtsgrundlage nach Art. 6 DS-GVO. Dies kann eine Einwilligung sein, das heißt eine ausdrückliche, freiwillige Zustimmung, oder der Rechtfertigungsgrund der Verarbeitung der Daten zur Durchführung eines Vertrages. Die Verarbeitung der Daten ist in jedem Fall auf das zur Bearbeitung der Anfrage des Kunden zwingend Notwendige zu beschränken (sog. Grundsatz der Datensparsamkeit). Die Daten dürfen außerdem nicht länger als erforderlich gespeichert werden, das heißt müssen wieder gelöscht werden, wenn sie zur Durchführung des Auftrags nicht mehr erforderlich sind oder die Einwilligung widerrufen worden ist. Der Kunde hat einen Anspruch auf Auskunft, welche personenbezogenen Daten verarbeitet wurden, sowie einen Anspruch auf Löschung seiner Daten.

Die KI-Anwendung, auf der der Chatbot basiert, sollte daher technisch so konzipiert sein, dass die Datenverarbeitung dokumentiert ist und einzelne Daten jederzeit gelöscht werden können. Dies stellt praktisch oft eine technische Herausforderung dar. Denn eine KI ist keine Datenbank. Die Funktionsweise der KI basiert auf der Errechnung von Wahrscheinlichkeiten. Die einzelnen Datenverarbeitungsvorgänge sind in der Regel nicht berechenbar, damit nicht vergleichbar mit einem Computerprogramm, das bei gleichem Input immer zu gleichem Output führt. Werden einmal Daten in die KI eingegeben, sind diese technisch nur schwer wieder vollständig zu entfernen.

Extern beauftragt: Veränderte
Anforderungen an die Zusammenarbeit

Was für das Arbeiten mit KI in der eigenen Kommunikations- und Marketing-Abteilung eines Unternehmens gilt, gilt auch, wenn externe Agenturen mit der Erstellung von Inhalten beauftragt werden.

Auch gegenüber externen Dienstleistern sollte sichergestellt werden, dass beim Einsatz von KI bestimmte Regeln beachtet werden. Das setzt klare Vorgaben zur Erstellung, Kontrolle und Veröffentlichung von KI-generierten Inhalten voraus. Unternehmensintern können diese in einer KI-Nutzungsrichtlinie festgehalten werden.

In Verträgen mit Agenturen oder anderen externen Dienstleistern empfiehlt sich eine KI-Klausel, mit der die Nutzung von KI-Tools für zu erstellende Inhalte untersagt oder eingeschränkt wird. Ein Praxisleitfaden der EU-Kommission für Anbieter von KI-Modellen mit allgemeinem Verwendungszweck (GPAI) soll demnächst erscheinen. Er soll Leitlinien für die Wahrung von Transparenz, Urheberrecht sowie Risikomanagement beinhalten. Daraus werden sich sicherlich auch für Nutzer von KI-Tools Best Practices ableiten lassen.

Ausblick: Neue Spielregeln
für den KI-Einsatz

Der rechtssichere Einsatz von generativen KI-Tools in der Unternehmenskommunikation wird Unternehmen vor einige

Herausforderungen stellen. Um Haftungsrisiken zu vermindern, sollte die Einführung von generativen KI-Systemen im Unternehmen nicht nur technisch, sondern auch aus rechtlicher Perspektive fachkundig begleitet werden. Durch technische und organisatorische Maßnahmen sowie durch den Betrieb der KI-Anwendung in einer geschlossenen Umgebung können datenschutzrechtliche Anforderungen gewahrt und Risiken minimiert werden. Bei der Nutzung der KI für die Erstellung von Content können Risiken minimiert werden, indem klare Leitlinien formuliert werden, sowohl für die eigene Abteilung wie für eine beauftragte externe Agentur. Außerdem ist die Kennzeichnung von KI-generierten Inhalten als solche essenziell. Last but not least sollte der Output der KI durch menschliche Intelligenz überprüft werden.

Auch wenn der AI Act erst ab dem 2. August 2026 vollständig gilt, lohnt sich eine frühzeitige Auseinandersetzung. Denn viele der künftigen Pflichten – etwa zur Transparenz, Kennzeichnung oder zur Risikobewertung – greifen bereits heute als Branchenstandard oder lassen sich aus bestehenden Gesetzen ableiten. Der AI Act wird für Unternehmen zum rechtlichen Rahmen, innerhalb dessen sich der Einsatz generativer KI in der Kommunikation künftig bewegen muss. Wer sich jetzt vorbereitet, reduziert nicht nur rechtliche Risiken, sondern schafft Vertrauen – bei Kunden, Partnern und der Öffentlichkeit. ■

RECHTLICHE SPIELREGELN

KI in der Unternehmenskommunikation

Die Integration von KI in der Unternehmenskommunikation bietet enormes Potenzial, doch rechtlich sicher ist sie nur mit klarem Regelwerk, Transparenz und Kontrolle.

Inhalte prüfen // KI kann Fehler machen. Der Output muss fachlich und rechtlich kontrolliert werden – falsche Aussagen können abmahnfähig sein.

Transparent bleiben // Der Einsatz von KI und -generierte Inhalte sollten klar gekennzeichnet werden. Das schafft Vertrauen und ist bald gesetzlich Pflicht (AI Act ab 2026).

Urheberrechte wahren // KI darf keine bestehenden Werke kopieren. Inhalte müssen eigenständig genug sein, sonst drohen Urheberrechtsverletzungen.

Datenschutz beachten // Wer personenbezogene Daten verarbeitet, z. B. via Chatbot, muss DSGVO-Vorgaben einhalten und Löschung ermöglichen.

Klare Regeln setzen // Ob intern oder mit Agenturen: Der KI-Einsatz braucht Richtlinien, Kontrolle und vertragliche Vereinbarungen.



Das Büro als Raum für Kommunikation

Gelebte Hospitality als Türöffner zu erfolgreicher Zusammenarbeit

Von **DR. JOACHIM GRIPP**



Dr. Joachim Gripp ist seit Anfang 2019 bei Design Offices und seit Mitte 2020 CEO. In dieser Rolle verantwortet der 56-Jährige die Geschäfte und Weiterentwicklung des deutschen Marktführers für flexible Arbeitslandschaften mit derzeit rund 50 Standorten in 15 deutschen Städten. Der promovierte Volkswirt war zuvor u.a. General Manager bei KFC Deutschland/Niederlande, COO bei Vapiano, Geschäftsführer bei Maredo und begann seine Laufbahn bei McKinsey & Co.

Von Führungskräften wird heute viel erwartet: Transformationen managen, Innovationen vorantreiben, Talente gewinnen und halten, Zusammenarbeit fördern – und all das unter zunehmendem Effizienzdruck und wachsender technologischer Disruption. Gleichzeitig verändert sich der Ort, an dem all diese Führungsaufgaben stattfinden, radikal: das Büro. Oder besser gesagt: die Idee vom Büro.

Aktuelle Daten von JLL zeigen, dass die Büroauslastung in den deutschen Großstädten zwar wieder bei durchschnittlich 72 Prozent liegt, gegenüber 63 Prozent im Vorjahr.¹ In Zeiten von Remote Work und Homeoffice steht das Büro als physischer Raum jedoch weiter auf dem Prüfstand. Laut einer Studie des Fraunhofer IAO aus 2024 etabliert sich hybrides Arbeiten zwar als fester Bestandteil der Unternehmenspraxis, dennoch besteht ein einheitliches Bekenntnis von Führungskräften und Mitarbeitenden zur Notwendigkeit gemeinsamer Teampräsenz, was sich auch unbedingt in der Gestaltung der Büroflächen widerspiegeln sollte.²

Was also ist der Zweck eines Büros in einer digitalisierten Arbeitswelt? Welche Rolle spielt es für Motivation, Kultur und Leistung? Und was würde passieren, wenn wir das Prinzip Hospitality – also die Haltung gelebter Gastfreundschaft – gezielt in unsere Arbeitswelt integrieren würden? Diese Fragen sind nicht kosmetischer Natur. Sie betreffen die DNA moderner Führung. Denn wer Menschen führen will, braucht

Orte, die verbinden, stärken und Vertrauen ermöglichen. Räume, in denen Kommunikation nicht dem Zufall überlassen wird – sondern strategisch gestaltet ist.

Die Effizienzfalle: Warum wir Produktivität neu denken müssen

Viele Unternehmen versuchen, Produktivität weiter zu steigern, indem sie Prozesse straffen, Flächen reduzieren und KPIs fokussieren. Fast 30 Prozent der großen Unternehmen setzen auf Desksharing, um vorhandene Flächen optimal zu nutzen.³ Doch die Schraube der Effizienz lässt sich nicht endlos drehen. Im Gegenteil: Ein zu starker Fokus auf Kontrolle und Kosten kann Motivation, Innovationskraft und langfristige Bindung der Mitarbeitenden untergraben.

Führungskräfte müssen umdenken:

Produktivität entsteht nicht allein aus Effizienz,

sondern aus Engagement, Identifikation und

kreativer Zusammenarbeit. Diese Faktoren

brauchen Raum – im physischen wie im

übertragenen Sinn.

Hinzu kommt der Aspekt der psychologischen Sicherheit. Mitarbeitende müssen sich in ihrer Arbeitsumgebung sicher fühlen, um offen Ideen auszutauschen, kreative Risiken einzugehen und produktiv zusammenzuarbeiten. Eine Umgebung, die Fehler als Lernchance begreift und eine Kultur des Vertrauens fördert, stärkt langfristig Innovationskraft und Teamdynamik. Das klassische Büro als reiner Ort der Präsenzarbeit hat ausgedient. Was entsteht, ist ein neuer Raumtypus: Die Fraunhofer IAO Studie zeigt, dass das Büro entscheidend ist für informellen Austausch, Wissensweitergabe und kreatives Arbeiten. Führungskräfte sollten diesen Wandel aktiv gestalten – und einen entscheidenden Erfolgsfaktor als strategischen Führungshebel nutzen: den Hospitality-Ansatz, der mehr ist als nur eine Wohlfühlatmosphäre zu schaffen.

Kommunikation ist kein „Soft Skill“ – sie ist Führungsaufgabe

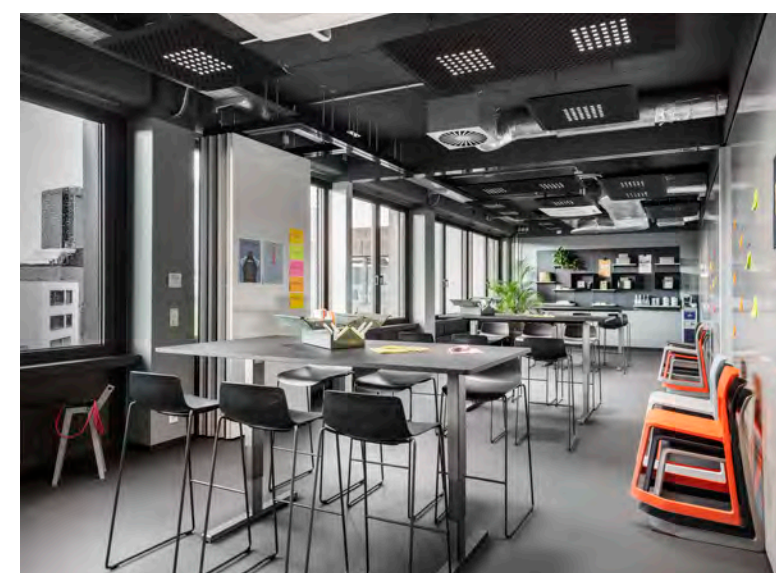
Auch die Diskussion um Rückkehrpflichten oder vollständige Remote-Set-ups greift zu kurz. Die entscheidende Frage lautet: Was braucht produktive, kreative, selbstbestimmte Arbeit – und welchen Beitrag kann das Büro dazu leisten? Das Büro wird künftig nicht mehr für alle Aufgaben gebraucht – aber für die entscheidenden Momente der Zusammenarbeit. Es ist kein Ort der Kontrolle mehr, sondern ein Ort der Verbindung. Wer führen will, muss genau diese Verbindung ermöglichen – physisch, kulturell, emotional. In Zeiten dezentraler Teams, wachsender Komplexität und beschleunigter Märkte ist Kommunikation nicht einfach ein Begleitfaktor. Sie ist das Schmiermittel, das Strategie, Kultur und operative Umsetzung miteinander verbindet. Wo sie fehlt, entstehen Silos, Missverständnisse und Ineffizienz. Das Büro kann dabei als Bühne für Kommunikation wirken – wenn es richtig gestaltet ist. Führung bedeutet heute, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Dialog, Feedback und gemeinsames Denken gefördert werden. Genau hier bietet der Hospitality-Ansatz neue Antworten. Ein freundlicher Empfangsservice, Netzwerken beim Barista-Kaffee, persönlicher Support bei der IT-Infrastruktur und ein kuratiertes Programm für Impulse und Austausch: das stärkt die Gemeinschaft und die Zugehörigkeit und ist ein absoluter Gamechanger.

Hospitality im Büro als Wertbeitrag

In der Hotellerie ist Hospitality ein bewährtes Prinzip: Räume und Services werden so gestaltet, dass sie Menschen nicht nur beherbergen, sondern willkommen heißen, inspirieren und unterstützen. Übertragen auf die Arbeitswelt bedeutet das: Führungskräfte schaffen ein Umfeld, das Wertschätzung ausdrückt und darauf ausgerichtet ist, die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden gezielt zu fördern. Dabei geht es nicht um einen „Kuschelkurs“ oder die Inszenierung von Arbeit als Event, sondern um eine neue Qualität von Arbeitsumgebung – mit dem Ziel,



„Das klassische Büro als reiner Ort der Präsenzarbeit hat ausgedient“



eine Kultur des Miteinanders und der Leistung zu etablieren. Das Büro wird zur Kommunikationsdrehscheibe und leistet damit einen zentralen Wertbeitrag. Ein Büro, das Kommunikation ermöglicht und fördert, wird zur zentralen Plattform für Wertschöpfung.

Kommunikation ist nicht nur Informationsaustausch – sie ist der Ursprung von Innovation, Problemlösung und Teamentwicklung. In hybriden Arbeitsmodellen gewinnt dieser Aspekt noch mehr an Bedeutung: Wer ins Büro kommt, kommt mit einem klaren Ziel – für Austausch, Zusammenarbeit und kreatives Arbeiten.

Führungskräfte sollten das Büro daher nicht als Infrastruktur, sondern als strategisches Führungsinstrument betrachten. Büro fördert Kollaboration, wenn es Raumkonzepte bietet, die spontane wie geplante Begegnungen erleichtern. Es stimuliert Kreativität, wenn es eigene Zonen für kreative Arbeit, Workshops, Ideation gibt. Ein Büro stärkt Identifikation, wenn es ein Umfeld bietet, das Werte, Kultur und Zugehörigkeit sichtbar macht.

Lernen von Flex Offices anstatt bei null anfangen

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre bestehende Bürofläche an moderne Arbeitskonzepte anzupassen. Räumlichkeiten sind meist über Jahre gewachsen und entsprechend strukturiert. Doch wie lässt sich daraus ein Büro mit einem Hospitality-Ansatz gestalten? Der Wandel hin zu einer einladenden, flexiblen Arbeitsumgebung ist ein strategischer Lernprozess. Bedürfnisse und Anforderungen müssen zunächst identifiziert und in räumliche Strukturen übersetzt werden - was nicht trivial ist und hohe Kosten verursachen kann. Ein kompletter Umbau oder eine radikale Neukonzeption ist oft nicht der effizienteste Weg. Denn es gibt ja bereits Möglichkeiten am Markt, Räumlichkeiten und Arbeitsumgebungen für seine Teams einfach zu testen. Flex Offices bieten ein dynamisches Werkzeug zur Gestaltung einer solchen Arbeitsumgebung, sie ermöglichen, verschiedene Arbeitsweisen und Raumkonzepte in der Praxis zu testen, ohne sich direkt auf eine langfristige und kostspielige Umgestaltung festzulegen. Anstatt starrer Arbeitsplatzlogik ermöglichen sie adaptive Raumnutzung – je nach Bedarf, Projektphase und Teamzusammensetzung. Durch den gezielten Einsatz von Flex Offices können wertvolle Erkenntnisse gesammelt werden, um das Büro in einen modernen, zukunftsfähigen Arbeitsort mit Hospitality-Charakter zu transformieren – ohne bei null anfangen zu müssen.

Flexibilität schafft Raum für Innovation und Kreativität

Ein zentraler Leitgedanke der Flex Offices ist: Der Raum muss sich an die Arbeit anpassen – nicht umgekehrt. Sie schaffen eine Umgebung, die sowohl soziale Interaktion als auch konzentriertes Arbeiten unterstützt, die sogenannten zonierten Arbeitsräume. Sei es durch den kreativen Austausch auf der Dachterrasse, fokussierte Meetings im „Meet & Move“-Raum oder Einzelarbeit an Rückzugsorten – die Möglichkeit, sich je nach Aufgabe und Bedarf den passenden Arbeitsbereich zu wählen, steigert Effizienz und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Ein besonders wirkungsvolles Konzept ist die Bewegungsfreiheit innerhalb der Bürofläche. Sie schafft Flexibilität und ermöglicht es Teams, sich je nach Projektanforderung neu zu organisieren. Eine treffende Analogie dazu ist eine Sporthalle mit einem großen Rolltor, hinter dem vielfältige Ausstattungsoptionen zur Verfügung stehen. Mobile Wände, höhenverstellbare Tische auf Rollen oder diverse Sitzmöglichkeiten erlauben eine Arbeitsweise, die sich spontan an unterschiedliche Situationen anpassen lässt. Neben einer anpassungsfähigen Raumgestaltung spielt auch der gezielte Einsatz moderner Technologien eine wesentliche Rolle. Smarte Arbeitsplatzlösungen ermöglichen effiziente Kommunikation, erleichtern die Zusammenarbeit und unterstützen hybride Arbeitsmodelle.

Transformation zum Büroraum der Kommunikation

Ein Büro, das sich flexibel an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpasst, fördert nicht nur Kreativität und Innovationskraft, sondern trägt auch zur langfristigen Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber bei. In Zeiten des Fachkräftemangels ist Arbeitgeberattraktivität ein entscheidender Erfolgsfaktor. Büros werden zum echten Differenzierungsmerkmal: Orte, an denen man wegen der Atmosphäre, der Service-Unterstützung wie Empfang, IT gerne arbeitet und die Raum für Austausch und informelle Begegnungen bieten. Im Zeitalter hybrider Arbeit und Künstlicher Intelligenz wird das Büro nicht verschwinden – es wird transformiert. Die damit verbundenen Veränderungen sind kein Projekt, es ist ein Lernprozess. Unternehmen, die diesen Wandel aktiv gestalten, schaffen einen echten Mehrwert: für Mitarbeitende, für das Unternehmen und für die eigene Führungswirkung. Hospitality ist dabei kein Luxus, sondern eine strategische Haltung. Wer Menschen willkommen heißt, wird von ihnen mehr bekommen: mehr Engagement, mehr Ideen, mehr Leistung. Das Büro als Raum für Kommunikation ist damit nicht nur ein Kostenfaktor – es ist eine Investition in Zukunftsfähigkeit. ■

Quellen:
¹ JLL, Return-to-Office, 2024
² Fraunhofer IAO, Studie Homeoffice Experience 3.0, 2024
³ Colliers, Studie Homeoffice und die Zukunft der Büros, 2024

CHECKLISTE

So schaffen Sie ein Büro, das Motivation, Kommunikation und Leistung fördert.

Ein Büro nach Hospitality-Prinzipien wirkt direkt auf Leistung, Motivation und Innovationskraft. Wer investiert, gewinnt: loyale Teams, bessere Ergebnisse – und eine starke Führungswirkung. Starten Sie mit einer ehrlichen Analyse. Setzen Sie

dann gezielt auf Quick Wins: Verbesserungen in Atmosphäre, Services und Raumangebot. Und denken Sie strategisch: Das Büro ist Ihr Leadership-Tool im War for Talents und im Kampf um Innovation.

- 01

Strategisches Verständnis schaffen

☐

Büro als Führungsinstrument begreifen – nicht als reinen Kostenfaktor

☐

Hospitality als Haltung verankern – Wertschätzung, Antizipation, Serviceorientierung

☐

Kommunikation als Schlüssel zur Produktivität priorisieren

03

Atmosphäre und Raumqualität optimieren

☐

Licht, Akustik, Klima – verbessern Sie das Wohlbefinden spürbar

☐

Ergonomische, flexible Möblierung für unterschiedliche Arbeitsmodi

☐

Visuelle Identität des Unternehmens erlebbar machen – Kultur sichtbar gestalten

05

Services als Wertschätzung etablieren

☐

Empfang, IT-Support, Verpflegung: Exzellente Servicequalität bieten

☐

Smarte Tools: Raum- und Arbeitsplatzbuchung digitalisieren

☐

Individuelle Angebote: z. B. Fahrradstellplätze, Duschen, Lockers, gesunde Snacks

07

Flexibilität ermöglichen – Kontrolle loslassen

☐

Zonierte Flächen einrichten: Raum für Begegnung, Bewegung und konzentriertes Arbeiten einrichten

☐

Raum nach Bedarf nutzbar machen – nicht starr zuweisen

☐

Vertrauen fördern: Präsenz ist kein Leistungsnachweis

☐

Hybrid-Work sinnvoll unterstützen – Büro als Mehrwertort positionieren

- 02

Bedarfe der Mitarbeitenden verstehen

☐

Regelmäßiges Feedback einholen: Was wünschen sich Mitarbeitende vom Büro?

☐

Analysieren: Welche Räume werden genutzt – welche nicht? Warum?

☐

Unterschiedliche Arbeitstypen und Bedürfnisse berücksichtigen (Fokus vs. Teamarbeit)

04

Kommunikation aktiv fördern

☐

Zonen für spontane Begegnungen schaffen (z. B. Lounge, Coffee-Points)

☐

Gezielte Räume für kreative Prozesse (Workshops, Innovationsräume)

☐

Rückzugsorte ermöglichen – Balance aus Austausch und Fokussarbeit

06

Kultur und Community aktivieren

☐

Formate für informellen Austausch fördern (z. B. Frühstück, Lunch&Learn)

☐

Team-Events, Netzwerk-Formate, offene Foren für Ideen

☐

Beteiligung ermöglichen: Mitarbeitende gestalten Räume mit

08

Erfolg messen und weiterentwickeln

☐

KPIs definieren: z. B. Zufriedenheit, Nutzungsraten, Fluktuation, Innovationserfolg

☐

Regelmäßige Evaluation: Was funktioniert? Was nicht? Was fehlt?

☐

Agil bleiben: Büro als lernendes System begreifen

Wirkungsvolle Nachhaltigkeitskommunikation

Technologie als unterschätzter Erfolgsfaktor

Von **UTA-MICAELA DÜRIG UND HEIDRUN HAUG**



Uta-Micaela Dürig leitete mehr als 20 Jahre lang die Unternehmenskommunikationsbereiche von Unternehmen, davon rund 11 Jahre lang die Konzernkommunikation bei BOSCH, wo sie auch den weltweiten Sustainability- & CSR-Bereich global aufbaute. Anschließend widmete sie sich als Geschäftsführerin der Robert Bosch Stiftung und Vorständin eines freien Wohlfahrtsverbandes der sozial-gesellschaftlichen Dimension von Nachhaltigkeit. Dürig ist heute Transformations- und Sustainability-Beraterin und publiziert Fachbücher. Sie ist als Hochschuldozentin sowie Mitglied in Aufsichtsräten und Stiftungskuratorien tätig. Uta-Micaela Dürig ist Ehrenmitglied der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG).

Heidrun Haug ist Technologie-Journalistin. Heute ist sie geschäftsführende Gesellschafterin der Tübinger Kommunikationsagentur Storymaker GmbH. Früh setzte sie auf Storytelling als glaubwürdiges Mittel der PR und auf eine wertebasierte Unternehmenskultur. Sie ist Weltethos-Ambassador und Co-Gründerin des Projekts Responsible Communication (ResCom) sowie der aus dieser Initiative resultierenden ResCom Academy.



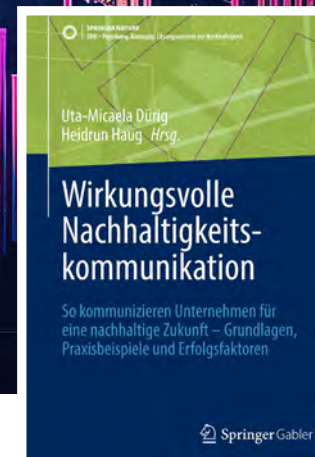
Quelle: AdobeStock, Springer Gabler

„ESG ist tot. Es lebe die wahrhafte, wirkungsvolle Nachhaltigkeit.“ Diese Einschätzung eines angesehenen Fondsmanagers vor 6.000 Investmentbankern beim FONDS Kongress in Mannheim verblüffte und schockierte zunächst im Januar 2025. Was steckte hinter diesem Ansatz? Und wie definiert man Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund der technologischen Sprünge von Künstlicher Intelligenz (KI)? Welchen Stellenwert hat Kommunikation im Nachhaltigkeitsmanagement? Und wie wirkungsvoll kann ganzheitliches nachhaltiges Wirtschaften mit der entsprechenden Kommunikation sein?

Am Ende einer Recherche für ein im Dezember 2024 erschienenes Fachbuch standen umfassendes theoretisches Wissen über neueste Modelle der Nachhaltigkeit sowie theoretische wie praktische Ansätze der Nachhaltigkeitskommunikation. Unter anderem neu war die klare Erkenntnis, dass

die Triple-Bottom-Line-Definition aus den Neunzigerjahren nicht mehr passend ist und daher in eine umfassendere Definition mit der technologischen Facette von Nachhaltigkeit zu erweitern ist. Und außerdem wurde deutlich: Nachhaltigkeit bleibt das Gebot der Stunde – trotz oder gerade wegen der lauter werdenden Klimaleugner.

Aber der Reihe nach. Eine Beobachtung zu Beginn: In vielen, gerade auch mittelständischen Unternehmen, ist das Thema Nachhaltigkeit noch kein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Bereiche der Unternehmenskommunikation und der Nachhaltigkeit fristen ein häufig abgetrenntes Unternehmensleben. Die Folge: Das Thema Kommunikation spielt häufig eine untergeordnete bzw. nachgeordnete Rolle im Nachhaltigkeitsmanagement. Das volle Potential der Nachhaltigkeitsbestrebungen schöpfen dadurch noch lange nicht alle Institutionen aus.



Kommunikation als Wegbereiter der Nachhaltigkeit

Dabei hat Kommunikation gerade beim Thema Nachhaltigkeit eine bedeutende Funktion als Wegbereiter und Katalysator. Denn sie sensibilisiert, mobilisiert, aktiviert und schafft Plattformen zur Reflexion und Innovation. Darüber hinaus schafft Kommunikation erst den Boden für Allianzen für gemeinsames nachhaltiges Handeln innerhalb und außerhalb des Unternehmens: Denn Partner als auch Dienstleister von Unternehmen müssen erst verstehen, bevor sie sich für Allianzen ansprechen lassen und in Nachhaltigkeitsaktivitäten einsteigen bzw. mitziehen – wie beispielsweise Zulieferer von Unternehmen im Hinblick auf Ressourcenschonung, Upcycling oder Gestalten neuer Materialien für Fahrzeuge, die zum Beispiel echtes Leder ersetzen. Nachhaltigkeitskommunikation kann die Aufgabe einnehmen, Menschen für Nachhaltigkeit zu begeistern, ihnen die notwendigen Fakten zur Verfügung zu stellen, sie weiterzubilden und am Ende zu empowern, selbst aktiv zu werden. Denn je mehr sich Menschen innerhalb und außerhalb der Organisationen engagieren, desto größer die Wirkung. Darum kommt auch auf die Führungskräfte und die Führungskommunikation eine bedeutendere Rolle zu. Mit Dialogen, in Foren und mit Checklisten kann überprüft werden, wie sicher sich Führungskräfte bereits im Thema Nachhaltigkeit fühlen und wo noch Weiterbildungsbedarf besteht.

Nachhaltigkeitskommunikation obliegt daher eine zentrale Funktion. Deshalb muss sie selbst auch nachhaltig agieren – mit Blick auf Mobilität, digitale Kommunikation, Werbemittel, Speicherkapazitäten auf Rechnern und Kampagnen etc. Anderenfalls ist sie nicht glaubwürdig.

Kommunikator:innen als Pioniere des Wandels

Kommunikator:innen sind entscheidende Akteur:innen des Wandels zu einem nachhaltigeren Wirtschaften und Leben. Doch wie können sie dem nachkommen? Dafür müssen sich Arbeitsweise, Rolle und Selbstverständnis verändern. Kommunikation kann mit Geschichten und Dialogen eine enorme Wirkkraft entfalten. Dafür ist es notwendig, dass Kommunikator:innen von Informationsvermittelnden zu Strateg:innen werden und auf Augenhöhe mit Nachhaltigkeitsmanagern an wünschenswerten Zukünften arbeiten – dann werden sie zu Pionieren in der Transformation.

Kommunikation war schon immer von neuen

Technologien geprägt – von der Schrift über den

Buchdruck bis heute zum Internet.

Andererseits verändert sich Kommunikation mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Aktuell steht Nachhaltigkeitskommunikation einerseits unter dem Druck öffentlicher Diskussionen, die oft verzerrt werden durch die algorithmische Logik der von wenigen Betreibern kontrollierten Plattformen. Andererseits verdrängt die als Lösungs- und Innovationsthema angepriesene Künstliche Intelligenz (KI) die Notwendigkeit der nachhaltigen Transformation, die eher mit Belastung, Verlust und Verzicht betrachtet wird. Wer in diesem volatilen Umfeld bestehen und Nachhaltigkeit vorantreiben will, muss Kommunikation als strategischen Erfolgsfaktor einsetzen.

Nachhaltigkeit erfolgreich kommunizieren

Konkret bedeutet dies, dass Nachhaltigkeitskommunikation den Schwerpunkt auf Dialog und Partizipation verlagern muss – intern wie extern. Das setzt ein tiefes Verständnis voraus, wie eine Organisation zu Lern- und Austauschprozessen kommen kann. Dialoge sind eine Einladung zur gemeinsamen Verständigung. Dafür bedarf es einerseits Orientierung und Klarheit bei den Zielen und dem ethischen Kompass und andererseits Offenheit für andere Sichtweisen sowie Akzeptanz von Vielstimmigkeit. In der heutigen Medienwelt, die jedem Menschen die Beteiligung an Diskursen ermöglicht, ist Medienmündigkeit der Schlüssel zu einer Dialogkultur, in der gemeinsam um nachhaltige Lösungen gerungen wird. Jeder und jede muss eine selbstbestimmte Mediennutzung erlernen, reflektierend Medien nutzen können, Faktenchecks inklusive. Selbstbestimmte Entscheidungen setzen eine auf Fakten basierte, reflektierte Urteilskraft voraus. Im Konzept der „redaktionellen Gesellschaft“ des Medienwissenschaftlers Bernhard Pörksen ist der Rahmen für nachhaltige Kommunikationsprozesse definiert.



Vier Beispiele aus unterschiedlichen Sektoren:

Unternehmen



Miele:

Das Traditionsunternehmen Miele fährt bereits seit einigen Jahren sehr erfolgreich einen ganzheitlichen Ansatz von Nachhaltigkeit als integralem Bestandteil der Unternehmensstrategie und mobilisiert Führungskräfte wie Mitarbeiter, Partner und Dienstleister, nachhaltiges Wirtschaften zu unterstützen. Hilfreich dabei: Die Vorständin für HR ist gleichzeitig auch für Kommunikation und Nachhaltigkeit verantwortlich. Damit wird die Wirkung aller Bestrebungen zur Verankerung des Themas Nachhaltigkeit gesteigert.

Hochschule



Universität Tübingen:

Aus der Perspektive der Wissenschaftskommunikation lädt die Hochschule Bürgerschaft und zivilgesellschaftliche Akteure ein, gemeinsam mit Forschenden auf eine Lernreise zu gehen.

Regierung



Japan:

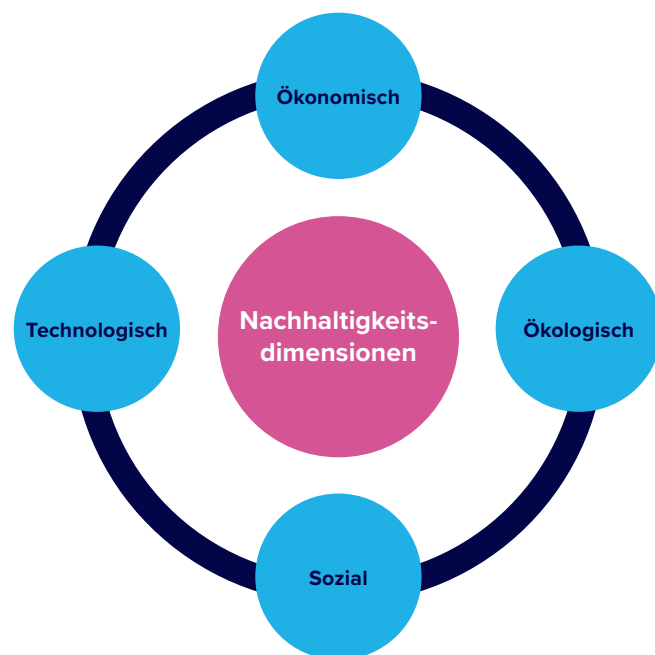
Wie eine technologiepositive Kommunikation mit der gesellschaftlichen Langzeitperspektive für eine Society 5.0 verknüpft wird, ist eine Erfolgsgeschichte aus Japan.

Agentur



Ein Autorenteam der Agentur Klenk & Hoursch beschreibt organisatorische Veränderungen, die Strukturen der Kollaboration schaffen, die Menschen zusammenbringen und Kommunikatoren zu Change Enablern machen.

Außerdem ist Nachhaltigkeit kein Projekt, sondern eine Daueraufgabe. Es gibt drei Prinzipien für eine einflussreichere Nachhaltigkeitskommunikation: Erstens die Entwicklung einer Hoffnungsrhetorik, die mit Vorstellungskraft und Geschichten positive Impulse setzt. Konkrete Utopien sind eine menschliche Stärke. Gerade die Entwicklung non-fossiler Szenarien dürfen wir nicht der KI überlassen. Zweitens die Orientierung an ethischen Standards, die auch ein Überdenken von Prozessen und des kommunikativen Agierens in der digitalen Medienwelt impliziert – einschließlich der Frage, wie Kommunikation selbst nachhaltiger werden und den eigenen CO₂-Fußabdruck reduzieren kann. Drittens haben Kommunikationsverantwortliche eine wichtige Aufgabe, im Sinne des Konzepts der „redaktionellen Gesellschaft“ des Medienwissenschaftlers Bernhard Pörksen die Medienmündigkeit zu fördern und gerade bei dem komplexen und unter Druck stehenden Thema Nachhaltigkeit die Maxime des klassischen Journalismus anzuwenden: zuerst prüfen, dann publizieren.



Quelle: Dürig/Haug/Schmiedeknecht, 2025

Technologie muss gleichwertige Stellung erhalten

Eine weitere Erkenntnis ist, dass es mehr als Zeit ist, der wachsenden Bedeutung von Technologie einen gleichwertigen Stellenwert innerhalb der Nachhaltigkeit einzuräumen: Den üblichen Dimensionen von Nachhaltigkeit des Triple-Bottom-Line-Ansatzes aus den Neunzigerjahren muss also eine weitere Dimension hinzugefügt werden: neben ökonomisch, ökologisch und sozial gehört auch technologisch gleichwertig in den Fokus aller Aktivitäten dazu. Denn: Technologie wird nicht nur im Nachhaltigkeitsmanagement eingesetzt, Technologie muss auf dem Radarschirm bleiben, weil es auch Nachteile beinhaltet wie Voreingenommenheit (Bias) durch einseitig programmierte Algorithmen. Außerdem verbrauchen Rechenzentren für Digitalisierung und KI bereits heute 4-5 Prozent des weltweiten Energieverbrauchs – Tendenz steigend. Es lohnt sich also, dem Thema Technologie

einen breiteren Fokus zu geben und Ressourcenschonung sowie soziale Gerechtigkeit auch in diesem Bereich konsequent voranzutreiben bzw. Ungerechtigkeiten entgegenzuwirken. Nachhaltigkeit bleibt deshalb Gebot der Stunde, dies zeigen nicht allein Unwetter-Katastrophen und soziale Herausforderungen.

ESG ist daher nicht tot, auch wenn Regulatorik und Gesetze derzeit auf dem Prüfstand stehen und sich pragmatisch und zielorientierter als möglicherweise zuvor weiterentwickeln werden. Grundvoraussetzung ist es aber und für den Erfolg entscheidend, dass Nachhaltigkeit integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist und Nachhaltigkeitskommunikation selbstbewusst auf Augenhöhe im Nachhaltigkeitsmanagement eine bedeutende Rolle spielt.

Daher anbei eine neue Definition von Nachhaltigkeitskommunikation und Nachhaltigkeit für die Zukunft, die es ermöglicht, mehr Wirkung zu erzielen. Angesichts der riesigen Herausforderungen unserer Zeit ist das mehr als notwendig. ■

DEFINITION NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION

Nachhaltigkeitskommunikation befördert nachhaltiges Handeln in allen maßgeblichen Dimensionen: ökonomisch, ökologisch, sozial sowie technologisch.

Nachhaltigkeitskommunikation richtet sich an Einzelpersonen, Organisationen, Interessengruppen und an alle Mitglieder der Gesellschaft.

Dabei geht es um Themen der Nachhaltigkeit wie Werte, Haltung, Ziele, Maßnahmen, Methoden und kontinuierliche Verbesserung. Dazu tragen alle durch ihr Verhalten und Engagement bei.

Nachhaltigkeitskommunikation muss selbst nachhaltig sein. Nachhaltigkeitskommunikation aktiviert und gestaltet. Nachhaltigkeitskommunikation ist menschenzentriert, glaubwürdig und verantwortungsvoll.



Innovation kommunizieren

Chance in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten?

Von **MANUELA SCHRECKENBACH UND SVEN HEUSER**



Manuela Schreckenbach ist seit 2002 bei Cision tätig und leitet seit 2022 als Head of Insights Consulting den Bereich Cision Insights in der DACH-Region. Die studierte Publizistin sammelte internationale Erfahrung durch Stationen in den USA und Großbritannien. Sie begleitet Marken und Unternehmen seit mehr als 15 Jahren mit Reputationsmessung und strategischer Beratung.

Sven Heuser unterstützt Kunden bei der Analyse und Interpretation von Kommunikations- und Mediadaten. Seitdem er 2019 bei Cision einstieg, hat er komplexe Datenanalysen durchgeführt und Medienlandschaften ausgewertet, um fundierte Entscheidungsgrundlagen für Kunden zu schaffen. Zuvor verantwortete er die tägliche Medienbeobachtung und die Erstellung von Medienberichten.



Innovation steht für neue Lösungen, die einen bedeutenden, konkreten Mehrwert schaffen sollen. Damit ist die Innovationskraft und deren professionelle Kommunikation ein entscheidender Faktor für Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum. Mit diesem Thema spricht die Unternehmenskommunikation alle Stakeholder an, vom Shareholder bis zum Mitarbeitenden schafft es Zuversicht: Innovationskommunikation als Ressource – besonders in turbulenten Zeiten.

Die Kommunikation von Innovationen vermittelt den Kunden, Investoren und Mitarbeitenden einen Eindruck der geplanten, zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens. Denn die Innovationen in der Pipeline lassen erkennen, wie gut ein Unternehmen auf die Zukunft vorbereitet ist und ob dessen Kunden weitere Mehrwerte erwarten können. Gerade in volatilen und unsicheren Zeiten schaffen Innovationen Vertrauen und Zuversicht, und das in besonderem Maße, wenn Unternehmen starke Narrative nutzen, die technologische Konzepte mit menschlichen Geschichten verbinden. Diese Narrative wirken sich auch intern auf die Unternehmenskultur aus und fördern die Bereitschaft der Mitarbeitenden, neue Technologien anzunehmen und aktiv mitzugestalten.

Beispielsweise hat dies einem Automobilproduzenten während der globalen Wirtschaftskrise 2008/2009 geholfen. Während die Tonalität der allgemeinen und wirtschaftlichen Berichterstattung über das Unternehmen deutlich schlechter wurde, blieb die Tonalität bei Artikeln über Innovationen des Unternehmens so positiv wie vor der Krise. Als dann die Erholungsphase begann, vervielfachten sich die Berichte über Innovationen des Unternehmens – bewusst

und clever gesteuert von der Unternehmenskommunikation. So ist in den Köpfen der Stakeholder eine Vorstellung von einer erfolgreichen Zukunft entstanden.

KI kommt in den Unternehmen an

Innovation ist heute meistens mit Digitalisierung und im Speziellen mit Künstlicher Intelligenz (KI) verbunden. Die Unternehmen haben dies erkannt, wie ein Blick auf den „Dax Digital Monitor“ der FOM Hochschule und Universität Duisburg-Essen zeigt: Das Thema „Künstliche Intelligenz“ ist bei 95 Prozent aller Dax-40-Unternehmen in den Geschäftsberichten angekommen. Bei Patenten in Bezug auf KI steht Deutschland laut Prof. Dr. Dr. Lars Feld weltweit auf den dritten Platz nach den USA (Platz 1) und China, das auf dem zweiten Platz liegt. Doch nutzen die Unternehmen dieses Potenzial für ihre Kommunikation?

Wertversprechen statt Werbesprüche

Laut einem Ranking von eisbach partners investieren die Dax-Firmen insgesamt stärker in Innovation. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) stiegen zwischen 2021 und 2023. Entsprechend erwarten die Stakeholder konkrete Ergebnisse und Pläne über die kommenden Innovationen und den Mehrwert, den diese schaffen sollen.

Bei der Vermittlung strategischer Innovationsthemen nehmen die CEOs eine zentrale Rolle ein. Dabei erfordern oftmals hochkomplexe technologische Zusammenhänge Anschaulichkeit und eine präzise Sprache.

Eine besonders präzise Stimme ist derzeit der CEO der Deutschen Telekom, Tim Höttges, der Innovation und KI nicht nur auf LinkedIn zur Chefsache macht. Einer seiner neueren Posts startet mit den Worten „In der heutigen schnelllebigen Welt ist Innovation nicht nur ein Schlagwort, sondern sie treibt die Transformation von Branchen voran. Dabei ist Innovation kein Selbstzweck, sondern die Zukunft unseres Geschäfts.“

Die „CIO Agenda“ der Hackett Group kommt zum Ergebnis, dass 89 Prozent der befragten Unternehmen in diesem Jahr Initiativen rund um generative KI vorantreiben, deutlich mehr als noch im Jahr zuvor. Teilgenommen haben mehr als 300 Entscheider aus Nordamerika, Asien und Europa. Dabei soll die generative KI handfesten Mehrwert für das Business schaffen: eine bessere Lieferqualität, eine höhere Prozess- und Mitarbeiterproduktivität sowie optimierte Kunden- und Mitarbeitererlebnisse.

Dabei ist der Einsatz von KI einerseits für die Steigerung der Effizienz in der Administration und Produktion notwendig, was aber oft nicht als wirklich innovativ wahrgenommen wird. Effizienzsteigerungen haben meist einen Hygieneeffekt. Andererseits sollen „echte“ Innovationen neue Märkte oder neue Kundengruppen erschließen und Mehrwerte für Kunden schaffen, die über die Preisgestaltung hinausgehen. Viele Unternehmen arbeiten an solchen Themen, gehen Partnerschaften ein und kommunizieren ihre Fortschritte aktiv. Auch die neue Regierung in Deutschland will Innovation durch KI und Digitalisierung fördern und die Rahmenbedingungen dafür verbessern.

Anteil von „Innovation“ an der gesamten Kommunikation

Mit Brandwatch Consumer Research haben Experten die Berichterstattung in Print-, Online- und sozialen Medien im Zeitraum von Juli 2024 bis März 2025 analysiert und bei den führenden Unternehmen gemessen, welchen Anteil die Innovationskommunikation an der Gesamtkommunikation eines Unternehmens hat. Bei den produzierenden Unternehmen belegen Infineon, Merck und Siemens die ersten drei Plätze (s. Abbildung 1).

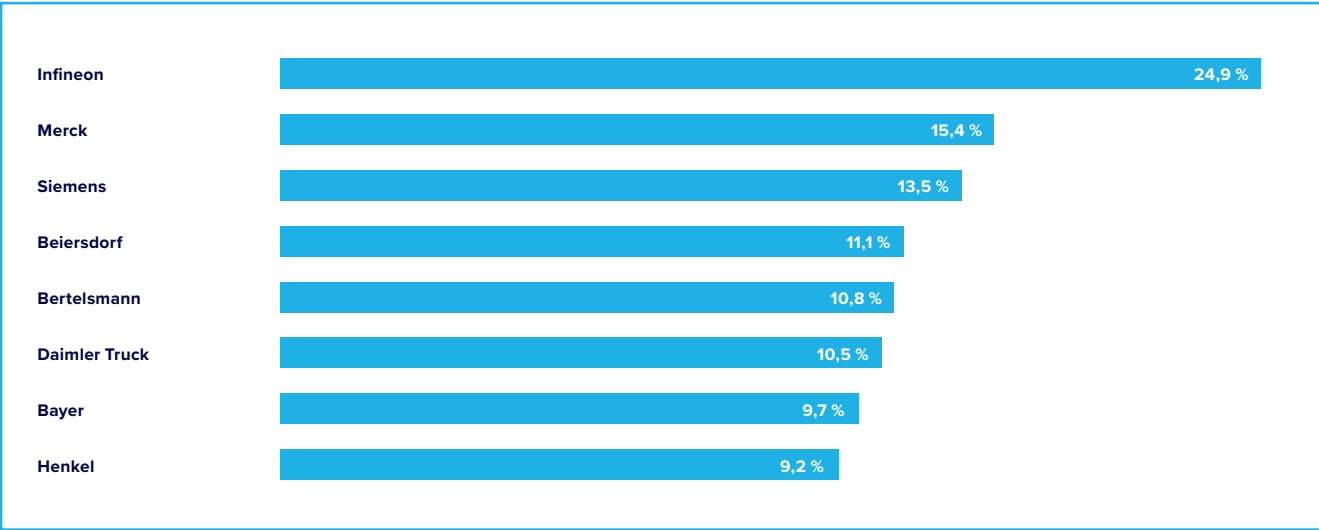


Abbildung 1: Anteil der Innovationskommunikation an der Gesamtkommunikation produzierender Unternehmen.

Quelle: Cision

Fast ein beeindruckendes Viertel der gesamten Berichterstattung über Infineon bezieht sich auf Innovationen und KI. Beispielsweise hat Michael Kroker im November 2024 in der WirtschaftsWoche der „Innovation von Infineon“ einen kompletten Beitrag gewidmet: Neue, energiesparende Chips

versprechen ein Milliardengeschäft. Er beschreibt die Technologie, deren mögliche Einsatzgebiete und Mehrwerte, im ersten Schritt für die Energieeffizienz von KI-Servern. Zum Abschluss des Artikels weist Michael Kroker auf weitere, geplante Innovationen von Infineon hin. Eine gelungene In-



novationskommunikation, gerade auch, weil das Thema mit weiteren Veröffentlichungen eine große Reichweite erzielt hat. Das Beispiel zeigt:

Innovationskommunikation wirkt immer dann, wenn Unternehmen sie als langfristiges Konzept verstehen und strategisch punktuell hochfahren.

Weitere Beispiele für gelungene Innovationskommunikation: Merck sprach beispielsweise über eine strategische Partnerschaft mit Siemens, welche die digitale Transformation in der Produktion vorantreiben soll. Eine strategische Zusammenarbeit sind auch Bertelsmann und OpenAI eingegangen, um mit KI neue Angebote für die Branchen Medien, Dienstleistungen und Bildung zu entwickeln. Beispielsweise sollen gemeinsam neue Möglichkeiten zur Erstellung und Distribution von Video-, Audio- und Text-Inhalten gefunden

werden. Und Henkel hat im Januar zur CES® 2025 die Smart-wash™-Technologie vorgestellt, ein KI-gestütztes Waschmitteltosiersystem für Waschmaschinen und Geschirrspüler.

Bedeutend für alle Branchen

Nicht nur produzierende Unternehmen punkten mit langfristiger, derzeit KI-fokussierter Innovationskommunikation, sondern auch dienstleistende Unternehmen. Doch im Durchschnitt ist der Anteil der Innovationskommunikation bei den Dienstleistern etwas geringer – mit einer Ausnahme: Über den Spitzenreiter SAP wird zu 33,7 Prozent in Zusammenhang mit Innovation berichtet (s. Abbildung 2). Parallel hat sich der Softwareriese auch zum wertvollsten Unternehmen in Europa entwickelt. Dies könnte ein Beispiel für gelungene Innovationskommunikation sein – die immer auch eine langfristige Strategie und dauerhafte Umsetzung benötigt.

Quelle: AdobeStock

In Bezug auf SAP berichteten die Medien beispielsweise über eine neue Plattform für KI, mit der Unternehmen ihre Daten noch besser nutzen können. Der CEO Christian Klein spielt als Sprecher für SAP eine bedeutende Rolle und ordnet die Innovationen immer wieder ins Marktgeschehen ein. Die Telekom hat beispielsweise ein Smartphone vorgestellt, dessen Startbildschirm von einer KI dominiert wird statt von einer langen App-Liste. Und der Modehändler Zalando baut seine KI-gestützten Services weiter aus: Personalisierte Modeberatung und Trendanalysen sind in zahlreichen Märkten verfügbar, wie berichtet wird. Alles dies sind Höhepunkte, die sich in einer Kette aus Innovationen einordnen lassen –

insgesamt wirken die Berichte positiv auf die Stakeholder, ganz gleich wie das Umfeld aussieht.

Kurz gesagt: Eine durchdachte Kommunikationsstrategie zu Innovation und KI ermöglicht es Unternehmen, sich im Wettbewerb zu differenzieren und bei allen Stakeholdergruppen positiv zu positionieren. Nicht die technologische Lösung allein, sondern die Art, wie sie kommuniziert und in einen größeren gesellschaftlichen Kontext eingebettet wird, schafft einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Die Kommunikation muss den Mehrwert einer Innovation verdeutlichen, und dann entsteht Zuversicht. Immer wieder. ■

IMPRESSUM

Redaktion: Gregor Vischer, Maike Weismantel
redaktion@kommunikationsmanager.com

Art Director: Chiara Hagel

Geschäftsführer: Gregor Vischer, Hannes Ludwig

Anzeigen/Abos: Marion Schrod, (069) 75 91-24 74 / m.schrod@faz-institut.de, ISSN 2512-0271

Verlag: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
www.kommunikationsmanager.com

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt a.M.
www.zarbock.de

Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,– Euro

Abbildung Cover: KI-generiert mit Midjourney, AdobeStock

Verarbeitung: Dieses Magazin wird mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier mit Blauer Engel-Zertifizierung gedruckt. Es besteht aus 100 % Recyclingpapier und wird ressourcenschonend produziert. Die Herstellung ist klimaneutral und der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

Erscheinungstermine 2025

02/2025 – Schwerpunktthema: Integrierte Kommunikation
Erscheinungstermin: 14. August
Anzeigenschluss: 24. Juli
Druckunterlagenschluss: 30. Juli

03/2025 – Schwerpunktthema: Highlights 2025 und Ausblicke 2026
Erscheinungstermin: 11. Dezember
Anzeigenschluss: 20. November
Druckunterlagenschluss: 26. November

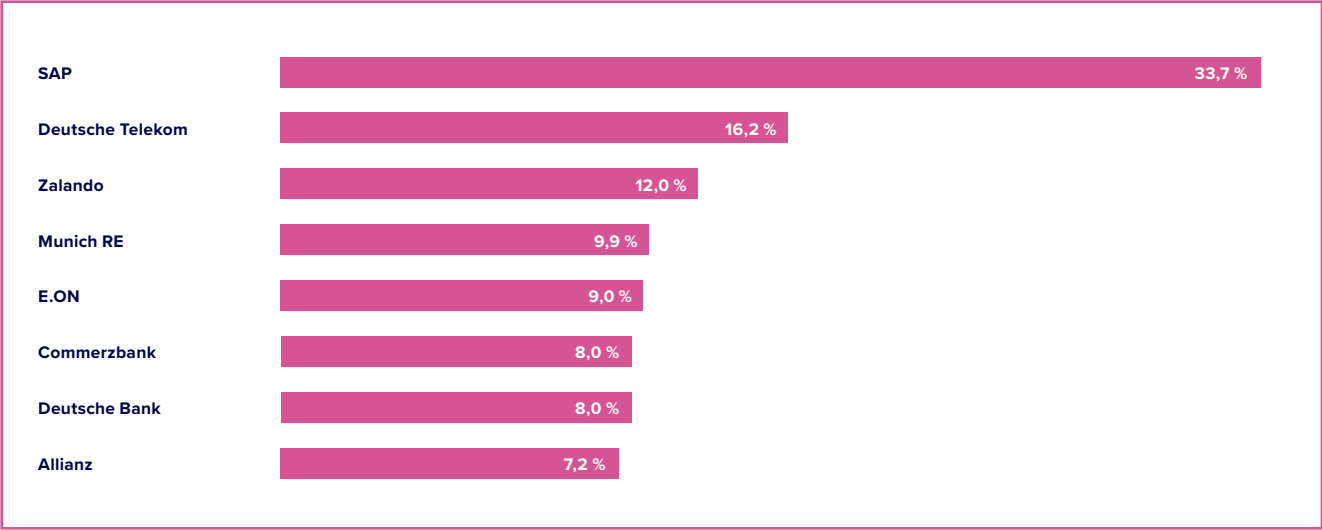


Abbildung 2: Anteil der Innovationskommunikation an der Gesamtkommunikation dienstleistender Unternehmen.

Quelle: Cision



Communicators in the Loop

Attraktionen im technisierten Kommunikationsmanagement

Das Verhältnis zwischen Menschen und Maschine ist seit der ersten industriellen Revolution ein wesensbestimmendes Merkmal der Arbeitswelt in ihren Epochen. Nun wird intensiv über die Frage debattiert, welche Rolle künstlich-intelligente Maschinen bzw. Anwendungen in Produktions-, Kurations- und Entscheidungsprozessen künftig spielen können. Gerade im Kommunikationsmanagement werden erhebliche Veränderungen erwartet, weil das seit den antiken Tontafeln geltende Alleinstellungsmerkmal des Menschen als Gestalter, Distributor und Interpret von Inhalten und Botschaften endet. Yuval Noah Hariri spricht davon, dass KI nicht nur ein künstlicher „Mythenmacher“, sondern auch ein digitaler „Bürokrat“ sein wird, dessen Schattenseite eher in Franz Kafkas „Der Prozess“ nachzulesen als bei James Camerons „Terminator“ anzuschauen ist.

Im Kommunikationsmanagement hat der Einsatz innovativer Technologien immer eine entscheidende Rolle gespielt. Auch die Geschichte des strategischen Kommunikationsmanagements muss vor allem als Technikgeschichte verstanden werden – von der Druckerpresse über die elektronischen Massenmedien bis hin zu Computer und Internet. Dabei haben sich die erfolgsbestimmenden Ressourcen gegenläufig entwickelt: Waren zunächst die verfügbaren Informationen knapp, aber die Aufmerksamkeit der Zielgruppen groß, leben wir heute im Zeitalter eines Informationsüberflusses, der auf zeitlich und kognitiv begrenzte Aufmerksamkeitsbudgets der Menschen trifft.

Chris Hayes verweist in seinem gerade erschienenen Buch „The Sirens' Call: How Attention Became the World's Most Endangered Resource“ darauf, dass sich dieses Missverhältnis durch generative KI noch vergrößern könnte. Erfolgreiche Social-Media-Plattformen folgten einem „Slot Machine Model“ der Inhaltbereitstellung, das Nutzer mit „Millionen kleiner Unterbrechungen befeuert, von denen dann die wiederholt werden, die jeweils die höchste Aufmerksamkeit erzeugen“. Beim Nutzer wirken dabei Belohnungsmechanismen, bei denen evolutionär alte Hirnareale den Glücksbotenstoff Dopamin ausstoßen. Der Neuropsychologe Lutz Jäncke verweist in seiner Beschreibung des Wegs „Von der Steinzeit ins Internet“ darauf, dass „wir heute diesen Bottom-up-Impulsen allzu oft freien Lauf lassen“ und „uns bei der Informationsauswahl zunehmend von Emotionen leiten lassen“, während gleichzeitig in der virtuellen Umgebung „das direkte soziale Korrektiv fehlt“.

Der gedankliche Schritt zur Frage, was uns im Kommunikationsmanagement dazu motiviert, bestimmte Technologien mehr einzusetzen als andere, ist nicht groß. Der spontane Verweis auf Effektivität und Effizienz des jeweils eingesetzten Instruments kann dabei zu kurz greifen, wie der Wirtschaftshistoriker David Noble schon in den Achtzigerjahren in seiner Sozialgeschichte

der Industrieautomation mit Bezug auf die Modernisierung der US-Fabriken nach dem 2. Weltkrieg gezeigt hat. Entscheidend gewesen seien „die Faszination der Automation“ und „der Wunsch, mit dem neuesten Stand der Technik assoziiert zu werden“.

Im Falle des Einsatzes von generativer KI im Kommunikationsmanagement kommt hinzu, dass wir hier von einer Technologie sprechen, die den Eindruck einer eigenständigen Persönlichkeit simulieren kann. Jen Rhymer, Alex Murray und David Sironi zeichnen in ihrem 2024 erschienenen Beitrag zum „Research Handbook on AI and Decision Making in Organizations“ die Vision von KI-basierten „synthetischen Stakeholdern, die lernfähig sind und als unabhängige Akteure in Entscheidungsprozessen agieren“.

Damit würde sich KI nahezu auf Augenhöhe mit dem Menschen bewegen und so völlig neue Anforderungen an die Kontroll- und Kritikfähigkeit des communicators in the loop stellen. Wie anspruchsvoll diese Aufgabe ist, haben Forscher von Microsoft Research an der University of Cambridge mit Kollegen der Carnegie Mellon University gerade in einer Studie belegt. Ihr Fazit: Der Einsatz von GenAI verschiebt das kritische Denken der Wissensarbeiter unter anderem von „problem-solving“ zu „AI response integration“. Die Autoren verweisen auf beträchtlichen Ausbildungsbedarf, um den KI-Input angemessen würdigen zu können.

Auch im Kommunikationsmanagement ist abzusehen, dass etablierte (mühsame) Techniken des menschlichen Erwerbs von Information und Wissen an Relevanz verlieren und neue (komfortablere) Technologien der künstlichen Kreation an Bedeutung gewinnen. Wir erleben den Beginn einer Ära der „Co-Intelligence“, wie Ethan Mollick die neue Gleichzeitigkeit von menschlicher und

Künstlicher Intelligenz treffend getauft hat. Welche Herausforderungen das auch für die Motivation der Kommunikatorinnen und Kommunikatoren bringt, hat Neuropsychologe Jäncke auf den Punkt gebracht: „Wir müssen lernen, uns nicht dem Offensichtlichen und emotional Anregenden hinzugeben, sondern wir müssen unseren Verstand nutzen“.



Prof. Dr. Christof Ehrhart ist Executive Vice President Corporate Communications & Governmental Affairs der Robert Bosch GmbH, Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig und Vorsitzender des Vorstands der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation & Management. Als Beobachter der Entwicklung in Praxis und Theorie strategischer Unternehmenskommunikation vertritt er hier seine persönliche Ansicht fernab des Tagesgeschäfts.

3. Innovative LEADERS

Mit Mut zur Veränderung

Die Konferenz für Ihren Erfolg in der Zukunft



Jetzt Ticket sichern!

Sie möchten Partner der Konferenz werden? **Melden Sie sich bei mir!**

Lucie Birghoffer
l.birghoffer@faz-institut.de

4. JUNI 2025 // DHL DREHKREUZ LEIPZIG

Veranstalter

F.A.Z. INSTITUT

Frankfurter Allgemeine

Gastgeber



Mitveranstalter

Degussa

e-on

Partner

FRESHFIELDS

HTGF

indeed

KPMG

leadec

SOLEY

VISION

Energized #LikeABosch

Bosch entwickelt energiefokussierte Innovationen für eine nachhaltigere Zukunft. Zu Hause, unterwegs und überall sonst, wo smarte Energienutzung den Unterschied macht.

Erfahre mehr unter [bosch.com](https://www.bosch.com)



Technik fürs Leben



BOSCH