

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

Nähe zu den Menschen

Jens Katemann, Volkswagen, im Interview über Strategie, Inhalte und Zielbild für die Zukunft – oder kurz: den Weg zurück in die Herzen.

Die neue Vertrauensordnung

Vertrauen ist nicht verschwunden – es hat seinen Ort gewechselt. Nils Giese, Edelman, über die Konsequenzen für Unternehmen.

Digitalkompetenz und Sicherheit

Klassisches Papier bedruckt die Bundesdruckerei nicht mehr. Was das „Technologieunternehmen des Bundes“ heute kommuniziert – und wie.

**HALT GEBEN,
HALTUNG ZEIGEN,
GEHALTEN SEIN**
Kommunikationsverantwortung
im Intelligent Age.
Kolumne von
Prof. Dr. Christof Ehrhart.



Vertrauen, Werte & Gesellschaft

HOSTED BY | F.A.Z. INSTITUT



DEUTSCHER MARKEN SUMMIT 2026

22. & 23. SEPTEMBER 2026, F.A.Z. TOWER

Vertrauen stärken und Wachstum gestalten.
Wie Marken die Zukunft prägen und Menschen begeistern.

CONNECT CONNECT CONNECT
INSPIRE INSPIRE INSPIRE INS
MOVE MOVE MOVE MOVE MC



Mehr Informationen unter:
www.marken-summit.de



Worauf können wir uns verlassen – wenn die Welt um uns herum ständig in Bewegung ist?

Vorwort von **GREGOR VISCHER**

Liebe Leserinnen und Leser,

Vertrauen in Unternehmen entsteht selten durch eine einzelne Kampagne oder durch ein besonders gelungenes Leitbild. Es wächst vor allem dann, wenn Kundinnen und Kunden, Partner oder Mitarbeitende über die Zeit hinweg wiedererkennen, wie ein Unternehmen handelt: wenn Zusagen gelten, Entscheidungen nachvollziehbar bleiben und sich der Umgangston nicht bei der ersten Irritation dreht.

Gleichzeitig wird genau diese Verlässlichkeit anspruchsvoller. Viele Organisationen bewegen sich in einem Umfeld, das sich schneller verändert, als Routinen nachziehen können. Planung bleibt wichtig – aber sie wird häufiger ergänzt durch die Fähigkeit, mit Ungewissheit umzugehen. Und in diesem „Dauer-Update“ der Realität können bereits kleine Brüche zwischen Anspruch und Handeln irritieren. Nicht, weil Menschen Perfektion erwarten, sondern weil sie in bewegten Zeiten nach Stimmigkeit suchen.

Hier kommen Werte ins Spiel – verstanden nicht als Plakat an der Wand, sondern als gemeinsamer Maßstab, der im Alltag trägt. Eine klare Wertebasis kann Mitarbeitenden helfen, auch unter Druck handlungsfähig zu bleiben. Sie macht Entscheidungen konsistenter, erleichtert Prioritäten und gibt Orientierung dort, wo Regeln nicht jede Situation vorwegnehmen.

Ein zentraler Faktor für Vertrauen ist Offenheit. Vertrauen wächst, wenn Unternehmen nachvollziehbar machen, wie sie mit Herausforderungen umgehen: welche Abwägungen in Entscheidungen einfließen und welche nächsten Schritte daraus folgen. Gerade in Krisen bewährt sich eine Kommunikation, die klar, verständlich und respektvoll bleibt und die nicht abbricht, sobald es kompliziert wird.

Dieses Bild versuchen wir auch auf unserer Titelseite zu fassen. Organisationen, die sich in schwierigen Momenten verschließen, tun sich oft schwerer, Vertrauen zu halten oder neu aufzubauen. Dort hingegen, wo „Türen offen“ bleiben – in Haltung, Kommunikation und Handeln –, wächst die Chance, dass Vertrauen nicht nur entsteht, sondern Bestand hat.

Herzlichst,
Ihr Herausgeber

Gregor Vischer
Gregor Vischer

PS: Am 09. & 10. Juni 2026 öffnet der F.A.Z. Tower seine Türen für unsere „Innovative Leaders“-Konferenz. Im Mittelpunkt stehen Innovationen in Unternehmen, zukunftsweisende Ideen und Strategien, die Organisationen an die Spitze ihrer Branche gebracht haben. Möchten Sie sich mit eigenen Impulsen oder Erfahrungen einbringen? Dann schreiben Sie mir gerne unter g.vischer@faz-institut.de.

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

3

Editorial

28

Impressum

JENSEITS DER

THEMENKONJUNKTUR

25

Halten, Haltung, Gehalten

Kommunikationsverantwortung im Intelligent Age

Von PROF. DR. CHRISTOF EHRHART

SCHWERPUNKT //

VERTRAUEN, WERTE

& GESELLSCHAFT

6

„Bereits unser Markenname drückt Nähe zu den Menschen aus“

JENS KATEMANN,

VOLKSWAGEN PKW, im Interview

11

Zwischen Nähe und Rückzug: Die neue Vertrauensordnung

Wenn Gesellschaft ihre Vertrauenszirkel neu ordnet, wird Kommunikation zum Brückenbauer

Von NILS GIESE, EDELMAN DEUTSCHLAND

16

Gesellschaft ohne Kommunikation zerfällt

Wie Verständigung Zukunft ermöglicht

Von UTA-MICAELA DÜRIG

20

Auf Vertrauen vertrauen

Kommunikation als Technologie-unternehmen des Bundes

Von ANTONIA MAAS und MARC THYLMANN, BUNDESDRUCKEREI

26

DEI unter Druck: Eine Frage der Verlässlichkeit

Der GWPR Annual Index 2025 zeigt ernüchternde Zahlen für Deutschland

Von CORNELIA KUNZE und WIEBKE CLEMENT, GWPR

30

Nicht nur Systeme wiederherstellen – sondern auch Vertrauen

Erfolgreich durch digitale Krisen steuern

Von JOHANNES STEGER und TILL VALENTIN STASCHIK, FGS GLOBAL

34

„Identifikation entsteht nicht nur durch Siege, sondern durch Glaubwürdigkeit.“

FRANZISKA KIPPER-SCHREYER, TSG HOFFENHEIM, im Interview

39

Mensch, Maschine, Meinung – (Mit-)verantwortung

Wie KI Vertrauen in der Wissenschaftskommunikation stärkt, fordert oder verspielt

Von ROMAN MÖHLMANN, MLL-GRUPPE

42

Vertrauen beginnt bei uns selbst

Warum authentische Kommunikation persönliche Reife voraussetzt

Von THOMAS GRAF

46

Reputation im Praxistest

Guter Ruf, gute Rendite – schlechter Ruf, schlechte Rendite

Von ANGELO GISLER und DANIEL KÜNSTLE, COMMSLAB

50

Kopf oder Herz?

Kommunikatorendinner von fischerAppelt und dem F.A.Z. Institut

FÜR DIE PRAXIS

54

Von der Innovationskraft zur Innovationsreputation: Wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile sichern

Die deutsche Wirtschaft ist innovativer als ihr Ruf

Von ALEXANDRA GROSS, FINK & FUCHS

58

Die neue strategische Rolle der internen Kommunikation

Und wie KI zu ihrer wertvollen Assistenz wird

Von REBECCA HAAS, OSEON

62

Wenn KI über Unternehmen spricht

Monitoring für Reputation in Sprachmodellen aufsetzen

Von DR. LYDIA PREXL, UNZER

WISSENSCHAFT

66

Nachhaltigkeitstransformation ist kein Change

Kommunikation stärkt Führung und Beteiligung

Von PROF. DR. MICHAEL BÜRKER, HOCHSCHULE LANDSHUT

PERSPEKTIVEN

70

Was ist der CMO wert?

Vom Verwalter zum Gestalter

Von PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH und DR. DENNIS ESCH, ESCH. THE BRAND CONSULTANTS

Der Weg zurück in die Herzen

Keine leichten Zeiten für die Automobilbranche. Jens Katemann, Volkswagen, über Inhalte, Strukturen und Zielbild für die Zukunft.

6



Vertrauen als Auftrag

Sicherheit und Digitalkompetenz stehen im Zentrum der Bundesdruckerei. Als GmbH im Bundeseigentum ist Vertrauen dabei keine Positionierung – sondern ureigene Aufgabe.

20



16



Gesellschaft ist Kommunikation!

Ohne Kommunikation entstehen Blockaden, erodiert Vertrauen, scheitern Lösungen. Uta-Micaela Dürig über Kommunikation als existenzielle Grundlage der Gesellschaft und warum wir jetzt handeln müssen.

34



Identifikation kommt nicht vom Ergebnis

Ein Dorfverein in der Bundesliga. Wie Franziska Kipper-Schreyer und ihr Team bei der TSG Hoffenheim Werte und Glaubwürdigkeit unabhängig vom Spielstand kommunizieren.



„Bereits unser Markenname drückt *Nähe zu den Menschen* aus“

Die deutsche Automobilbranche steht unter Dauerdruck: Stellenabbau, Transformationsstau, chinesische Konkurrenz und Vertrauenswerte, die sich in den über zehn Jahren nach dem Dieselskandal nicht vollständig erholen konnten. Jens Katemann über den Weg von Volkswagen zurück in die Herzen – strukturell, inhaltlich und mit klarem Zielbild.

Als Leiter der Markenkommunikation von Volkswagen Pkw und der Markengruppe Core (Volkswagen Pkw, Škoda, Seat/Cupra und Volkswagen Nutzfahrzeuge) verantwortet **Jens Katemann** seit Juli 2022 einen der sichtbarsten Kommunikationsbereiche der deutschen Automobilindustrie. Zuvor leitete er als Kommunikationschef von Škoda Auto den internationalen Markenauftritt der tschechischen Volkswagen-Tochter. Den Weg in die Unternehmenskommunikation fand Katemann über den Journalismus: Nach seinem Volontariat an der Georg-von-Holtzbrinck-Schule der Verlagsgruppe Handelsblatt Media arbeitete er als Redakteur bei „Auto Motor und Sport“, wurde 2009 Chefredakteur von „AUTO Straßenverkehr“ und leitete von 2012 bis 2017 die Redaktion von „Auto Motor und Sport“.

Herr Katemann, als Sie 2022 die Markenkommunikation von Volkswagen Pkw übernommen haben: Woran haben Sie gemerkt, wie präsent der Vertrauensverlust nach dem Dieselskandal noch ist?

Jens Katemann: Als ich damals die Kommunikation für die Marke Volkswagen übernommen habe, bezog sich die Kritik insbesondere auf unsere Produkte. Nehmen Sie den ID.3: Als das Auto 2020 auf den Markt kam, hagelte es Kritik – schlechte Qualitätsanmutung, polarisierendes Design und ungewohnte Bedienung. Anstatt auf die Kritiker zu schimpfen, haben wir uns dem Feedback gestellt und dieses ernst genommen. Der klare Anspruch war es, den Kunden und natürlich auch den Medien aktiv zuzuhören und es mit dem ID.3 Facelift und anderen Fahrzeugen besser zu machen. Und die Rückmeldungen der Journalisten und Kunden zeigen uns ganz klar, dass wir hierbei erfolgreich waren und das Feedback gut umgesetzt haben.

Was folgt daraus für Ihre Kommunikationsarbeit heute: Wo ist die Messlatte fürs „Zurückgewinnen“? Und wie messen Sie, ob das gelingt?

Jens Katemann: Fachpresse und Kunden haben ein sehr feines Gespür, ob hinter einem Plan Substanz steckt oder nicht. Das war und ist eine herausfordernde, aber auch erfüllende Arbeit als Kommunikator. Erfüllend, weil wir merken, dass sich das Bild von der Marke Volkswagen in der öffentlichen Wahrnehmung nachhaltig zum Positiven verändert. Insbesondere getrieben durch ein klares Narrativ zum Turn-around-Plan von Thomas Schäfer, unserem Marken-CEO, und das gute Feedback zu unseren Produkten. Und diese positive Veränderung können wir natürlich auch nachmessen. Für all unsere Kom-

munikationsmaßnahmen haben wir ein festes Set an Messgrößen, wie beispielsweise Reichweite und Tonalität, an dem wir uns selbst und unsere Arbeit messen.

Sie wollen VW zur Love Brand machen. Welche Botschaften stehen dafür im Mittelpunkt?

Jens Katemann: Bereits unser Markenname drückt die Nähe zu den Menschen aus: Volkswagen! **Wir waren schon immer eine Marke, die in der Mitte der Gesellschaft steht und der die Bedürfnisse der Menschen wichtig sind. Genau das wollen wir weiterführen.** Wir machen unsere Werte wie Zuverlässigkeit, Innovationen für alle, Fürsorge und Inspiration in unserer Kommunikation spürbar. Als Marke denken wir vom Kunden aus und bringen die Dinge ins Auto, die die Kunden wirklich wollen – und als Kommunikatoren kommunizieren wir darüber glaubhaft. Vertrauen ist dabei der Schlüssel zu allem.

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Jens Katemann: Dieses Jahr feiern wir 50 Jahre GTI mit einer breit angelegten Medien- und Social-Kampagne. Diese drei Buchstaben stehen weltweit für bezahlbaren

Fahrspaß, und wir wollen ganz viele Geschichten dazu erzählen. Als wir im letzten Jahr die Weltpremiere des Sondermodells Golf GTI EDITION 50 geplant haben, wussten wir daher, dass wir diese anders als übliche Premieren umsetzen wollen – nah an den Menschen, im Herzen der Fanszene. Und so fand die Weltpremiere im Rahmen des 24-Stunden-Rennens auf dem Nürburgring statt. Umringt von Fans und echten Autoliebhabern. Das war ein ganz besonderer Moment.

In den Jahren nach dem Dieselskandal hat die Autoindustrie kaum Luft holen können – Pandemie, Preisdruck, geopolitische Unsicherheit, E-Mobilität mit mehr Gegenwind als Rückenwind. Sie haben Ihre Kommunikationsabteilung zuletzt neu aufgestellt. War das vor allem ein Modernisierungsprojekt, oder eine bewusste Antwort auf einen Kommunikationsalltag, der inzwischen eher Dauerkrise als Kampagne ist?

Jens Katemann: Ich glaube, es geht gar nicht so sehr um die Transformation als solche, sondern mit welcher Geschwindigkeit und Vielfalt diese Veränderungen stattfinden. Ich habe für unsere Abteilung ein „Window of Opportunity“ gesehen, die Kommunikation der Marke Volkswagen konsequent aufs nächste Level zu heben und damit zukunftsfähig zu machen – prozessual, strukturell und personell.

Geht es ein bisschen konkreter?

Jens Katemann: Fakt ist: Das Mediennutzungsverhalten hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert. Social Media wird als Informationsquelle immer wichtiger, hat die klassischen Medien seit ein paar Jahren sogar in manchen Regionen der Welt überholt. Das bedeutet für uns: Wir überlegen sehr genau, über welche Kanäle wir welche Inhalte ausspielen und wo wir wen erreichen. **Kommunikation für eine Automobilmarke geht inzwischen weit über die Automotive-Zielgruppe hinaus, und es liegt in unserer Verantwortung, die Marke auch in anderen Lebenswelten stattfinden zu lassen.** Zielgruppenspezifische Kommunikation ist hierbei der Schlüssel. Es muss nicht immer das große Besteck sein – manchmal kann ein aussagekräftiger LinkedIn-Post des CEOs reichweitenstärker sein als das Interview in einem Leit-



Weltpremiere im Fankreis: Der Golf GTI EDITION 50 feierte seinen Auftritt beim 24-Stunden-Rennen auf dem Nürburgring.
Quelle: Volkswagen AG

medium. Für andere Themen hingegen braucht es Instagram, Tiktok oder den klassischen Fahrbericht. Ich glaube weiterhin, dass ein erfolgreiches Markennarrativ ohne Leitmedien chancenlos ist, aber unsere Zielgruppen werden immer vielfältiger. Nicht zuletzt ist inzwischen auch KI, in Form von Large Language Models, eine unserer Zielgruppen. Kurzum: Wir leben in spannenden Zeiten!

Sie sagen, die Abteilung soll „wie eine Redaktion“ arbeiten: Welche Rollen mussten Sie neu aufbauen oder stärken?

Jens Katemann: Wir haben zwei zentrale Gremien zur Content- und Kostensteuerung in unseren Arbeitsalltag etabliert. Das läuft sehr schlank und strukturiert ab: Jeder, der eine Kommunikationsmaßnahme oberhalb einer gewissen Wertgrenze umsetzen möchte, stellt sie zunächst in unserem Projektgremium vor. Ziel hierbei ist es, die Projekte mit konkreten KPIs zu hinterlegen, um entscheiden zu können, ob wir unsere Mittel zielgerichtet einsetzen. Im zweiten Gremium folgt der inhaltliche Austausch, wo wir über die Botschaften, Assets, Kanäle und den Ausspielzeitpunkt sprechen. In beiden Gremien wird gemeinsam diskutiert und final entschieden. Wir konnten so die Effizienz unserer Kommunikationsaktivitäten deutlich steigern. Unser ROI hat sich seit 2022 verdreifacht.

Wie läuft Ihre Redaktionskonferenz im Alltag ab? Wer hat das letzte Wort, wenn Tempo auf Governance trifft, und bei welchen Themen ist eine Freigabe nicht verhandelbar?

Jens Katemann: In unseren Gremien habe ich als Chef zwar das letzte Wort. In der Regel sind die Auftritte aber so gut von der Projektextpertise vorbereitet, dass ich nur selten eine Entscheidung herbeiführen muss. Anders verhält es sich bei Finanzmeldungen, Personaländerungen auf Vorstandsebene oder der Kommunikation einer neuen Unternehmensstrategie: Das ist Chefsache.

Das Edelman Trust Barometer zeigt: Marken genießen mehr Vertrauen als politische Institutionen. Wenn das so ist: Welche Verantwortung leiten Sie daraus für Volkswagen ab, wenn es um die gesellschaftliche Debatte zur E-Mobilität geht – jenseits von Produktmarketing?

Jens Katemann: Die Marke Volkswagen ist voll von der E-Mobilität überzeugt, wir bringen sie nun mit ID. Polo und ID. Cross auch in die Breite. Das sind beides superalltagstaugliche Modelle zu erschwinglichen Preisen – und genau das ist Teil unserer Marken-DNA. Ich war neulich beim Covered Drive des ID. Polo, wo wir Medienschaffenden die Möglichkeit gegeben haben, das getarnte Auto noch vor der Weltpremiere zu erleben. Ein als kritisch bekannter deutscher Journalist sagte mir: „Das ist das Auto, auf das die Leute seit zehn Jahren warten – well done!“ So etwas motiviert ungemein. Als Mar-



Fachpresse und Kunden haben ein sehr feines Gespür, ob hinter einem Plan Substanz steckt oder nicht. Das war und ist eine herausfordernde, aber auch erfüllende Arbeit als Kommunikator.

ke haben wir die Verantwortung, Elektromobilität in die breite Masse zu bringen, und als Kommunikation liegt es an uns, zu zeigen, wie alltagstauglich, erschwinglich und komfortabel Elektromobilität sein kann.

Wie übersetzen Sie diese Verantwortung ganz praktisch in der Kommunikation?

Jens Katemann: Indem wir die Vorzüge der E-Mobilität erklären. Nicht oberlehrerhaft, sondern vertrauensbildend. **Wir gehen auf die Fragen der Menschen ein und zeigen alltagsnah und in den Lebenswelten der Kunden, wie einfach Elektromobilität sein kann. Dazu gehört aber auch, den Kunden die Wahlfreiheit zu lassen und unsere gesamte Produktpalette zu zeigen.**

Am Ende des Tages ist und bleibt es der Kunde, der entscheidet, ob er lieber einen modernen Verbrenner, einen Hybrid oder ein reines E-Auto fahren möchte. Dass wir auch für emotionalen Fahrspaß mit einem Verbrenner stehen, zeigt der aktuell große Erfolg unseres Golf GTI. Wichtig ist, dass wir als Volkswagen für alle das richtige Angebot haben.

Volkswagen befindet sich in einer Transformation, die auch mit massivem Stellenabbau verbunden ist. Wie viele Zukunftsbotschaften verträgt die Marke kommunikativ, ohne dass Menschen – intern wie extern – das Gefühl bekommen, es werde über aktuelle Probleme hinweggezählt?

Jens Katemann: Mit der Vereinbarung Zukunft Volkswagen haben wir im Dezember 2024 die Basis geschaffen, um Kosten zu reduzieren und unser Unternehmen zukunftssicher aufzustellen. Jetzt arbeiten wir konsequent an der Umsetzung. Das war und ist auch ganz bewusst Teil unseres Turnaround-Narrativs. Für den Abbau werden sozialverträgliche Personalinstrumente genutzt – etwa Altersteilzeitmodelle, reguläre Renteneintritte sowie Aufhebungsverträge. Wichtig für unsere Zukunftsfähigkeit ist unser klares Zielbild und dass wir die Menschen intern wie extern davon überzeugen. Sie müssen wissen, dass wir einen klaren Plan für die Zukunft haben – denn den haben wir. ■

Die Fragen stellten Gregor Vischer und Maike Weismantel.

TAKE AWAY

Vertrauen braucht Struktur: Das Modell der VW-Markenkommunikation

Damit Kommunikation glaubwürdig ist, muss sie von innen heraus funktionieren. Jens Katemann hat dafür die Markenkommunikation von Volkswagen Pkw neu aufgestellt:

Gremium 1: Projektsteuerung

Wer eine Kommunikationsmaßnahme oberhalb einer definierten Wertgrenze umsetzen will, stellt sie hier vor. Im Mittelpunkt stehen konkrete KPIs: Welche Wirkung soll die Maßnahme erzielen? Nur was messbar ist, wird freigegeben.

Gremium 2: Content-Steuerung

Hier geht es um Botschaften, Assets, Kanäle und Timing. Welche Inhalte passen zu welchen Zielgruppen? Welcher Kanal maximiert die Reichweite? In beiden Gremien wird gemeinschaftlich entschieden. Ausschlaggebend ist die Qualität der Idee – unabhängig davon, von wem sie kommt.

Das Ergebnis:

Seit Einführung des Modells hat sich der ROI der Kommunikationsabteilung nach eigenen Angaben verdreifacht.

Die Erfolgsfaktoren:

- Keine Maßnahme ohne KPI: Wirkung muss vor dem Start definiert werden, nicht danach.
- Kanal folgt Zielgruppe – nicht Gewohnheit oder Budgetlogik.
- Schlanke Entscheidungsstrukturen schlagen komplexe Freigabeprozesse, wenn Rollen und Kriterien klar sind.



Zwischen Nähe und Rückzug: Die neue Vertrauensordnung

Wenn Gesellschaft ihre Vertrauenszirkel neu ordnet, wird Kommunikation zum Brückenbauer

Von NILS GIESE

Vertrauen ist nicht verschwunden. Es hat sich zurückgezogen. In Deutschland – wie in vielen westlichen Demokratien – erleben wir keine plötzliche Vertrauenskrise, sondern eine schleichende Neuordnung: Menschen vertrauen weiterhin, jedoch selektiver, vorsichtiger und stärker innerhalb ihres eigenen Kreises. Der Edelman Trust Barometer 2026 beschreibt diesen Zustand treffend als „Trust amid Insularity“ – Ver-

trauen in Zeiten zunehmender Abschottung.

Diese Entwicklung ist kein kurzfristiger Reflex auf einzelne Krisen. Sie ist das Ergebnis langfristiger Verschiebungen. Sinkendes Vertrauen in Autoritäten, wachsende soziale Ungleichheit und eine zunehmende Polarisierung, gespeist aus emotionaler Kränkung und dem Gefühl systemischer Benachteiligung, haben über Jahre hinweg das Fundament gemeinsamer Ge-

wissheiten ausgehöhlt. Insularität ist kein Stimmungsumschwung. Sie ist eine Struktur.

Insularität entsteht nicht über Nacht

Der Trust Barometer zeigt in seiner Langzeitbetrachtung, wie sich Vertrauen Schritt für Schritt verengt hat. Globale Krisen, geopolitische Spannungen, wirtschaftliche Unsicherheit, technologische Umbrüche und Desinformation haben nicht nur Institutionen unter Druck gesetzt, sondern auch das Sicherheitsgefühl vieler Menschen nachhaltig erschüttert (s. [Abbildung 1](#)).

„Insularity“ ist dabei weniger Ausdruck ideologischer Überzeugung als eine Form gesellschaftlicher Selbstvergewisserung. Sie wird vor allem durch Angst getrieben: Angst vor Handelskonflikten, vor wirtschaftlicher Rezession, vor Arbeitsplatzverlust. Und insbesondere bei einkommensschwächeren Gruppen durch die Sorge, vom technologischen Wandel – allen voran von Künstlicher Intelligenz – dauerhaft abgehängt zu werden.

Wo Zukunft primär als Risiko wahrgenommen wird, schrumpft der Vertrauensradius. Menschen suchen Halt im Bekannten, im Über-

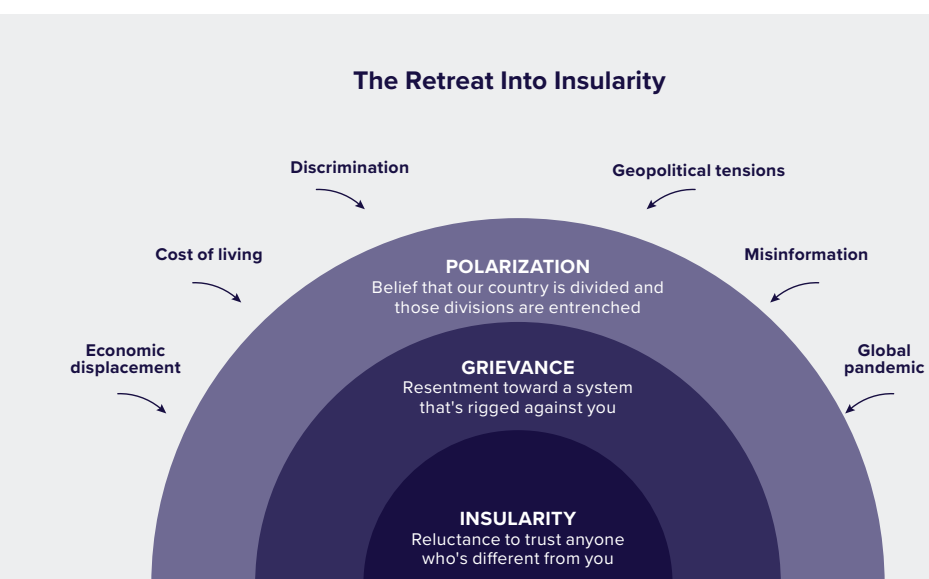


Abbildung 1: Von Polarisierung über Kränkung zum Rückzug: Insularität ist das Ergebnis sich aufschichtender gesellschaftlicher Stressoren.

Quelle: Edelman Trust Barometer 2026

VITA

Nils Giese
Edelman Deutschland



Nils Giese ist Chief Executive Officer von Edelman Deutschland. Als strategischer Kommunikationsberater begleitet er Unternehmen bei Fragen von Vertrauen, Transformation und gesellschaftlicher Verantwortung. Zuvor hatte er verschiedene nationale und internationale Strategiepositionen bei Saatchi & Saatchi im Publicis-Netzwerk inne. Mit über 20 Jahren Erfahrung wurde seine Arbeit mehrfach mit internationalen Branchenpreisen ausgezeichnet, darunter Cannes Lions, Effie, ADC, PR Week Global Awards und die NY Festival Global Awards.

schaubaren, im Eigenen. Vertrauen wird enger, kontrollierbarer – und defensiver.

Die Folgen sind messbar. Der Zukunftsoptimismus in Deutschland ist nahezu kollabiert: Nur noch acht Prozent der Menschen glauben, dass es der nächsten Generation besser gehen wird als heute. Der globale Durchschnitt liegt bei 32 Prozent. Vertrauen richtet sich damit weniger auf das Morgen als auf das Heute – weniger auf Fortschritt als auf Absicherung.

Wenn jeder auf seiner eigenen Vertrauensinsel lebt

Problematisch wird diese Entwicklung dort, wo Rückzug zur Regel wird. Wenn jeder auf seiner eigenen Vertrauensinsel lebt, fragmentiert sich Gesellschaft zwangsläufig. Gemeinsame Wirklichkeitsräume schrumpfen, geteilte Referenzen gehen verloren, Verständigung wird zur Ausnahme. Abschottung erzeugt keine Stabilität, sondern Stillstand.

In Deutschland trifft diese Entwicklung einen sensiblen Kern. Eine zentrale Stärke unserer politischen und gesellschaftlichen Kultur war lange die Fähigkeit zum Kompromiss: Differenzen auszuhalten, Interessen zu vermitteln und tragfähige Lösungen jenseits maximaler Übereinstimmung zu finden. Genau diese Fähigkeit gerät unter Druck, wenn Vertrauen an Gleichförmigkeit gebunden wird.

Der Trust Barometer zeigt: Über 80 Prozent der Menschen in Deutschland sind zögerlich, anderen zu vertrauen, wenn diese andere Werte vertreten, andere Faktenquellen nutzen oder gesellschaftliche Probleme anders lö-

sen wollen. An diesem Punkt wird Abschottung vom individuellen Schutzmechanismus zur gesellschaftlichen Belastung.

Die wirtschaftliche Dimension dieser Abschottung ist längst messbar. 45 Prozent der Beschäftigten in Deutschland würden lieber die Abteilung wechseln, als einer Führungskraft mit anderen Werten zu berichten. Knapp ein Drittel (32 Prozent) gibt weniger Einsatz, wenn der Projektleiter politisch anders denkt. Und mehr als jede vierte Person (28 Prozent) würde ausländische Unternehmen vom deutschen Markt verdrängen wollen – selbst dann, wenn das höhere Preise für alle bedeutet. Vertrauen, das an Gleichförmigkeit gebunden ist, kostet. Nicht nur gesellschaftlich, sondern messbar betriebswirtschaftlich.

Vom Vertrauensverlust zur Vertrauensverlagerung

Entscheidend ist: Vertrauen ist nicht verschwunden. Es hat seinen Ort gewechselt. Menschen vertrauen heute stärker ihrem unmittelbaren Umfeld – Kolleginnen und Kollegen, Nachbarschaft, dem eigenen Arbeitgeber – und deutlich weniger abstrakten Institutionen. Über die vergangenen Jahre hinweg haben persönliche Netzwerke Vertrauen gewonnen, während nationale Institutionen, Medien und politische Führung an Vertrauen eingebüßt haben (s. [Abbildung 2](#)).

Diese Verlagerung ist nachvollziehbar. Sie ist aber auch riskant. Denn komplexe Gesellschaften lassen sich nicht allein über Nähe organisieren. Sie benötigen Brücken zwischen unterschiedlichen Lebensrealitäten.

From “We” to “Me”: Our Shared Institutions Lose, My Local Circle Wins

Among those who say recent societal events impacted their trust in people or institutions (95 %), percent who say

GLOBAL 27 excl. China

As a result of a major societal event in the past five years...

% who say they have

▼ I have lost trust in:	Net change	Lost trust	Gained trust
National government leaders	-16	40	24
Major news organizations	-11	35	24
Foreign business leaders	-6	30	24

% who say they have

▲ I have gained trust in:	Net change	Lost trust	Gained trust
My neighbors, family, and friends	+11	18	29
My coworkers (among employees)	+11	20	31
My CEO (among employees)	+9	21	30

Abbildung 2: Arbeitgeber und persönliche Netzwerke sind die letzten Vertrauensanker – Medien, Politik und NGOs fallen deutlich ab.

Quelle: Edelman Trust Barometer 2026; Angaben zu Kollegen und CEO nur unter Beschäftigten.

Kommunikation ist dafür kein Beiwerk – sie ist das Betriebssystem unserer Gesellschaft. Sie wirkt überall: in Werbung, Medien, Führung, Sprache, im täglichen Handeln von Unternehmen. Gerade deshalb kann sie Vertrauensinseln weiter voneinander entfernen – oder Brücken zwischen ihnen schlagen.

Wenn Vertrauen sich verengt, wird Kommunikation zur aktiven

Übersetzungsarbeit zwischen unterschiedlichen Wirklichkeiten. Unternehmen verfügen über Reichweite und Resonanzräume. Nutzen sie diese, um Anschlussfähigkeit statt Abgrenzung zu fördern, entsteht mehr als Reputation: Es entsteht gesellschaftliche Wertschöpfung. In unserer aktuellen Realität ist dies keine Kür, sondern Kernverantwortung.

Trust Brokering: Vertrauen entsteht nicht durch Überreden, sondern durch Vermittlung

Genau hier setzt das Konzept des Trust Brokering an. Trust Brokering bedeutet nicht, Menschen zu überzeugen oder Differenzen aufzulösen. Es bedeutet, Unterschiede anzuerkennen, einzuordnen und übersetzbar zu machen. Vertrauen entsteht dort, wo Kooperation trotz Differenz möglich bleibt.

Der Trust Barometer zeigt deutlich: Die Erwartung, gesellschaftliche Gräben aktiv zu überbrücken, richtet sich an alle Institutionen – Politik, Medien, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Gleichzeitig wird sichtbar, dass keine dieser Institutionen diese Rolle bislang überzeugend erfüllt (s. [Abbildung 3](#)).

Was aber braucht es, um Trust Broker zu werden – institutionell und individuell? Institutionen gewinnen Vertrauen, wenn sie Unterschiede nicht zuspitzen, sondern deeskalieren. Wenn sie einordnen, statt zu polarisieren. Wenn sie Dialog ermöglichen, ohne Konsens zu erzwingen. Und wenn sie langfristig, lokal und konsistent handeln.

Was Vertrauen über Differenz hinweg konkret ermöglicht, lässt sich aus den Daten des Edelman Trust Barometers ablesen. Von jenen 22 Prozent, die heute bereits jemandem vertrauen, der grundlegend anders denkt oder lebt, nennen fast alle zwei Qualitäten am Gegenüber: Offenheit (49 Prozent) und Transparenz (46 Prozent). Auf der eigenen Seite zählen konkrete Erfahrungen – wer geholfen (24 Prozent) oder in kritischen Momenten Rückhalt gegeben hat (21 Prozent), gewinnt Vertrauen über Differenz hinweg. Vertrauen entsteht also nicht durch Angleichung, sondern durch respektvolle Präsenz – und durch Momente, die Verlässlichkeit beweisen.

In Germany, Mandate for All Institutions to Broker Trust; Employers Best Positioned

In Germany, percent who say

When it comes to **bridging divides and facilitating trust building** between groups who distrust each other ...

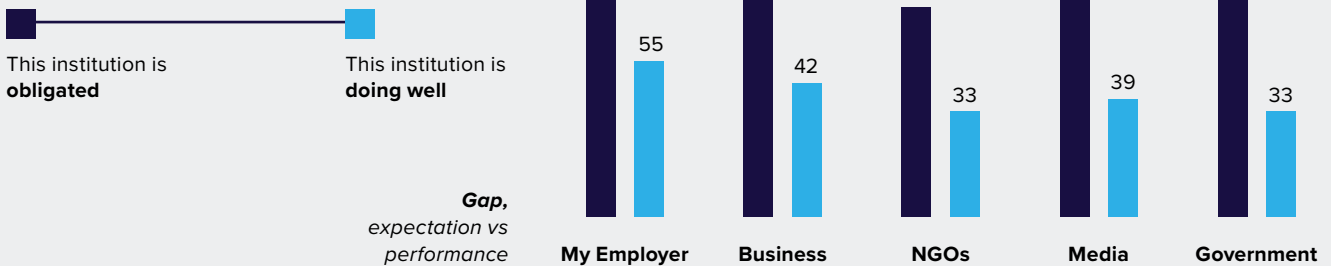


Abbildung 3: Keine Institution – weder Wirtschaft noch Politik, Medien oder Zivilgesellschaft – erfüllt heute die Erwartung an einen glaubwürdigen Brückenbauer.

Quelle: Edelman Trust Barometer 2026; Angaben Arbeitgeber nur unter Beschäftigten.

Organisationen und Arbeitgeber nehmen dabei eine besondere Rolle ein, weil Vertrauen hier konkret erfahrbar wird – durch Führung, Kultur und tägliche Zusammenarbeit. Wo Menschen lernen, mit Kolleginnen und Kollegen mit anderen Perspektiven produktiv umzugehen, entsteht gesellschaftliche Übersetzungsarbeit im Kleinen.

Gerade bei hochpolarisierten Themen ist die Erwartung der Deutschen klar: 29 Prozent vertrauen Unternehmen, die zur Zusammenarbeit ermutigen – ohne Partei zu ergreifen. 26 Prozent nennen Haltung aus echten Unternehmenswerten. Wer dagegen schweigt oder schlicht die eigene Position der Befragten bestätigt, überzeugt kaum (jeweils 14 Prozent).

Doch Trust Brokering ist nicht allein eine institutionelle Aufgabe. Auch jede und jeder Einzelne kann Brücken bauen: indem wir zuhören, ohne vorschnell zu urteilen; indem wir Unterschiedlichkeit nicht als Bedrohung begreifen; indem wir Neugier höher gewichten als Gewissheit.

Die fünf Dimensionen von Vertrauen neu denken

Vertrauen entsteht heute nicht ein-dimensional. Es wird entlang fünf miteinander verbundener Dimensionen bewertet: Kompetenz, Verlässlichkeit, Integrität, gesellschaftlicher Beitrag und persönliche Anschlussfähigkeit. Keine dieser Dimensionen trägt allein. Vertrauen entsteht im Zusammenspiel – und vor allem durch Konsistenz zwischen Anspruch und Handlung.

Gerade in Zeiten der Abschottung wird dabei eines entscheidend: Nähe ohne Vereinnahmung, Haltung ohne Überheblichkeit und Führung ohne Polarisierung.

Ein realistischer, aber hoffnungsvoller Ausblick

Die Befunde des Trust Barometers sind ernüchternd. Sie sind jedoch kein Endpunkt.

Dass nahezu die Hälfte der Menschen in Deutschland Insularity bereits als ernstes gesellschaftliches Problem erkennt, ist ein wichtiges Signal. Es zeigt: Das Bewusstsein für die Risiken der Abschottung ist vorhanden – und damit auch die Bereitschaft zur Korrektur.

Vertrauen entsteht nicht durch große Gesten, sondern durch kontinuierliche Übersetzungsarbeit. Kommunikation kann dabei mehr sein als Erklärung oder Positionierung. Sie kann zum verbindenden Element zwischen Vertrauensinseln werden.

Wenn wir akzeptieren, dass Vertrauen heute nicht mehr selbstverständlich ist, sondern aktiv gestaltet werden muss, liegt darin auch eine Chance: die Chance, unsere Fähigkeit zum Kompromiss, zur Verständigung und zum gesellschaftlichen Zusammenhalt neu zu entwickeln. Nicht trotz unserer Unterschiede – sondern mit ihnen. ■

Zukunft verstehen. Transformation gestalten.

INSIGHTS: FUTURE INFRASTRUCTURE

19. Mai 2026 | Design Offices, Frankfurt a.M.

INNOVATIVE LEADERS KONFERENZ

9. & 10. Juni 2026 | F.A.Z. Tower, Frankfurt a.M.

DEUTSCHER MARKEN SUMMIT

22. & 23. September 2026 | F.A.Z. Tower, Frankfurt a.M.

INSIGHTS: FUTURE DEFENCE

7. Oktober 2026 | Design Offices, München

RESPONSIBLE LEADERSHIP CONFERENCE

12. & 13. Oktober 2026 | Design Offices, Düsseldorf

KI INNOVATION SUMMIT

17. & 18. November 2026 | F.A.Z. Tower, Frankfurt a.M.



Mehr Informationen unter:
www.faz-institut.de

Gesellschaft ohne Kommunikation zerfällt

Wie Verständigung Zukunft ermöglicht

Von UTA-MICHAELA DÜRIG

Tharman Shanmugaratnam, amtierender Präsident Singapurs, brachte es beim Weltwirtschaftsforum 2026 in Davos auf den Punkt: „Strengthen relationships at home, listen to hopes and fears. Let all contribute to the development of a society. That should be in the center of public policy.“ Ein Aufruf zum Handeln für lokale oder nationale Gesellschaften und eine Motivation, sich für mehr Zusammenhalt einzusetzen. Doch ist dies schon überall der Fall?

Die gegenwärtigen gesellschaftlichen Herausforderungen sind komplex, vielschichtig und tief miteinander verwoben. Klimawandel, demographischer Wandel, digitale Transformation, soziale Ungleichheit, geopolitische Spannungen und eine wachsende politische wie kulturelle Polarisierung stellen Gesellschaften überall auf der Welt vor große Aufgaben. Die Geschwindigkeit des Wandels überfordert etablierte Institutionen ebenso wie individuelle Orientierungsfähigkeiten. Doch in dieser Situation entscheiden nicht allein technisches Wissen oder ökonomische Leistungsfähigkeit über die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften, sondern etwas Fundamentaleres: die Fähigkeit, adäquat zu kommunizieren.

Gesellschaften scheitern nicht an mangelndem Wissen, das im Überfluss gegeben ist – Zitat von BDI-Präsident Peter Leibinger: „Wir ha-

ben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem“ –, auch häufig nicht an fehlenden Ressourcen, sondern an unzureichender, fragmentierter oder dysfunktionaler Kommunikation. Wo aber Verständigung ausbleibt, zerfällt der gesellschaftliche Zusammenhalt: in der Nachbarschaft, dem Stadtteil, im Land, global. Doch wo Kommunikation zu Veränderungsschritten erfolgt, entsteht Zukunft.

Gesellschaft als kommunikatives Gefüge

Die Soziologie, insbesondere in der Tradition von Niklas Luhmann, versteht Gesellschaft nicht primär als Ansammlung von Individuen, sondern als System von Kommunikation. **Gesellschaft existiert dort, wo Anschlusskommunikation gelingt, wo Aussagen gehört, beantwortet, widersprochen oder weitergeführt werden. Bricht diese Anschlussfähigkeit ab, zerfällt nicht nur der Diskurs, sondern langfristig auch der soziale Zusammenhalt.**

Diese Perspektive schärft den Blick auf gegenwärtige Krisen. Wenn Kommunikation abreißt oder nur noch innerhalb homogener Gruppen stattfindet, verliert Gesellschaft ihre Integrationskraft – seit geraumer Zeit auf der Weltbühne zu beobachten. Digitale Medien verstärken diesen Effekt: Algorithmisch gesteuerte Öffentlichkeiten fördern

emotionale Zuspitzung, Polarisierung und die Ausbildung von Echo-kammern. Der öffentliche Raum, historischer Ort gemeinsamer Auseinandersetzung, zerfällt in parallele Diskursräume mit je eigenen Wahrheitsansprüchen. Vielfalt schlägt nicht in produktiven Pluralismus um, sondern in soziale Entkopplung und Empörung.

Gesellschaftskommunikation – längere Zeit weniger in unserem Fokus – hat eine vermittelnde Funktion. Sie übersetzt, verbindet und macht Konflikte sichtbar, ohne sie zu übergehen oder vorschnell als gelöst zu labeln. Wo diese Übersetzungsleistung ausbleibt, entstehen Misstrauen, Polarisierung und das Gefühl, nicht mehr Teil eines gemeinsamen „Großen und Ganzen“ zu sein.

Philosophische Perspektiven: Verständigung als normative Grundlage

Die Philosophie hat früh erkannt, dass Kommunikation mehr ist als Informationsübertragung. Jürgen Habermas entwickelte mit der Theorie des kommunikativen Handelns ein normatives Modell gesellschaftlicher Integration. Und Demokratie lebt von der Annahme, dass Konflikte sprachlich bearbeitet und rational verhandelt werden können. Bereits Georg Wilhelm Friedrich Hegel verstand soziale Wirklichkeit als Prozess wechselseitiger Anerkennung.

Gerät diese Grundlage aus der Balance, verliert Demokratie ihre Basis. Politische Entscheidungen erscheinen dann nicht mehr als Ergebnis gemeinsamer Willensbildung, sondern als Durchsetzung partikularer Interessen. Vertrauen in Institutionen sinkt, gesellschaftliche Bindungen lösen sich. Kommunikation wird strategisch instrumentalisiert oder durch affektive Mobilisierung ersetzt. Damit gerät der ethische Kern moderner Gesellschaft unter Druck: die globale Idee, dass Zukunft durch Verständigung gestaltbar ist. In diesen Tagen muss man einige an diesen Wert erinnern, wenn die Welt nicht im Chaos versinken soll.

Gesellschaftlicher Wandel als kommunikative Aufgabe

Gesellschaftlicher Wandel erfordert daher kollektive Sinnstiftung. Menschen müssen verstehen, warum Veränderungen notwendig sind, wie sie betroffen sein werden und wie sie selbst handlungsfähig bleiben. Kommunikation ist dabei nicht Begleitmusik, sondern Kern des Prozesses. **Es braucht eine erneuerte Gesellschaftskommunikation, um Gemeinsames zu definieren und vom „Ich“ wieder zum „Wir“ zu gelangen.**

Diese Einsicht wird auch durch Transformations- und Organisationsforschung gestützt. John P. Kotter zeigt, dass rund 70 Prozent aller Veränderungsprozesse scheitern – meist nicht an fehlender Strategie, sondern an nicht adäquater Kommunikation und Beteiligung. Elias Canetti ergänzt: „Nichts fürchtet der Mensch mehr als die Berührung durch Unbekanntes.“

Übertragen auf Gesellschaften bedeutet das: Politischer, ökologischer, technischer und sozialer Wandel lässt

sich nicht verordnen, sondern muss erklärt werden, Menschen abgeholt und eingebunden werden. Ohne transparente Kommunikation entstehen Widerstände und Vertrauensverluste. Gesellschaftlicher Wandel ist kein technisches Projekt, sondern ein kollektiver Lernprozess – besonders im Kontext Künstlicher Intelligenz.

Fallbeispiele belegen: Kommunikation als Zukunftsstrategie

Beispiele zeigen, dass gezielte Gesellschaftskommunikation gesellschaftlicher Fragmentierung entgegenwirken kann, auch wenn nie alle Bürgerinnen und Bürger eine einzige Meinung teilen werden. Ziel ist es, die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften zu stärken. Japan verfolgt mit dem Leitbild Society 5.0 seit Jahren einen bewusst kommunikativen Ansatz gesellschaftlicher Transformation. Angestrebt wird eine menschenzentrierte, digitale Gesellschaft, in der technologische Innovation soziale Probleme löst. Zentrales Element ist der systematische Dialog zwischen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, der Zukunft als gemeinsame Entwicklung begreift.

Auch Dänemark gilt als Vorreiter dialogischer Politikgestaltung. Zentrale Reformen, etwa in der Arbeitsmarktpolitik, wurden durch breite Beteiligungsprozesse begleitet. Das Konzept der Flexicurity verbindet wirtschaftliche Flexibilität mit sozialer Sicherheit und aktiver Arbeitsmarktpolitik und wurde durch intensive Kommunikation zwischen Staat, Sozialpartnern, Unternehmen und Bürgern legitimiert. Es ist zugleich deutlich verständlicher

VITA



Uta-Micaela Dürig

Uta-Micaela Dürig hat ihre Wurzeln in der Kommunikation und arbeitete zuletzt als Geschäftsführerin und Vorständin: Sie war langjährige Leiterin Unternehmenskommunikation & Public Affairs, Brandmanagement & Nachhaltigkeit in globalen Firmen wie ABB, RWE, Bosch und beim Berliner Mittelständler Krone. Sie führte die Robert Bosch Stiftung und war zuletzt Vorständin Sozialpolitik eines großen deutschen Wohlfahrtsverbandes. Sie lehrt an Hochschulen und ist national wie international in der Beratung tätig. Dürig ist Mitglied in zahlreichen Aufsichtsräten. Uta-Micaela Dürig hat eine Ausbildung zur Tageszeitungsredakteurin, studierte berufsbegleitend am Institut Publizistik und Kommunikationswissenschaften der Freien Universität Berlin und absolvierte eine Ausbildung zur Wirtschaftsmediatorin. Sie ist verheiratet und hat eine Tochter.



„Strengthen relationships at home, listen to hopes and fears. Let all contribute to the development of a society. That should be in the center of public policy.“

Tharman Shanmugaratnam, amtierender Präsident Singapurs

als das stark fragmentierte deutsche Sozialgesetzbuch. In der Klimapolitik setzt Dänemark ebenfalls auf frühe Bürgerbeteiligung und transparente Entscheidungsprozesse. Kommunen fungieren dabei als zentrale Dialogorte. Entsprechend hoch ist das gesellschaftliche Vertrauen: Rund drei Viertel der Däninnen und Dänen gaben in einer Studie an, anderen Menschen grundsätzlich zu vertrauen – deutlich mehr als in anderen europäischen Staaten.

Und beim Beispiel aus Baden-Württemberg ist der Bürgerrat „KI und Freiheit“ (2025) den Empfehlungen zur Beteiligung der Bevölkerung an öffentlich geförderter KI-Forschung gefolgt. Ergänzend zu den Sitzungen fanden öffentliche Veranstaltungen statt, die Wissen vermittelten, Zufriedenheit steigerten und die gesellschaftliche Debatte vertieften.

Dialogformate und neue Kommunikationsarchitekturen

Solche Beispiele verweisen auf die wachsende Bedeutung deliberativer Formate zum Ziel einer gesellschaftlichen Wertschöpfung: Bürgerräte, Zukunftsdialoge, Bürgerhaushalte, kommunale Dialogveranstaltungen oder sogenannte Reallabore. Diese Formate, ob digital, hybrid oder real, schaf-

fen Räume, in denen unterschiedliche Perspektiven sichtbar werden und komplexe Themen jenseits medialer Zuspitzung verhandelt werden können. Demokratieforschung und Sozialpsychologie unterstreichen, dass deliberative Verfahren Polarisierung reduzieren, Komplexitätsverständnis erhöhen und die Qualität von Entscheidungen verbessern. Gesellschaft lernt, sich selbst zuzuhören. Kommunikation wird zur sozialen Infrastruktur: Sie ermöglicht Anschlussfähigkeit, Integration und kollektives Lernen. So entsteht erst die Basis, auf der ein Gleichverständnis wachsen kann. Eine Herausforderung bleibt: dem Tempo des Wandels mit geeigneten Mitteln zu begegnen.

Partizipation neu denken

Dies alles zeigt: Klassische Formen gesellschaftlicher Kommunikation – Wahlen, parlamentarische Debatten, Qualitätsmedien – bleiben in einer Demokratie unverzichtbar, sind jedoch angesichts des beschleunigten Wandels bei hoher Komplexität längst nicht mehr ausreichend. Die Vielfalt sozialer Erfahrungen und Wissensformen verlangt nach kontinuierlicher Beteiligung – ohne zu langsam zu werden. Digitale Plattformen, hybride Dialogformate und kokreative Prozesse erweitern den Möglichkeitsraum

gesellschaftlicher Verständigung. Partizipation erhöht die Qualität politischer Entscheidungen, weil sie Wissen aus unterschiedlichen Lebenswelten integriert. Im Hinblick auf die Kommunikationsarbeit der Bundesregierung heißt dies: Die klassische Arbeit beispielsweise des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung hat einiges an Potential zu heben ...

Die Konsequenzen sind ansonsten groß: Wo intensive Gesellschaftskommunikation ausbleibt, drohen Desorientierung, Vertrauensverlust und Desintegration. Soziale Gruppen ziehen sich in identitäre Räume zurück, politische Lager verlieren ihre Dialogfähigkeit. Die Soziologie beschreibt diese Entwicklung als soziale Spaltung, die weniger ökonomisch als kommunikativ bedingt ist.

Diese Entwicklung gefährdet die kollektive Problemlösungs- und Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften. Herausforderungen wie Klimawandel, gesellschaftliche Vielfalt oder technologische Disruption erfordern Verständigung über Werte, Verantwortung und Zumutungen. Ohne Kommunikation entstehen Blockaden, Vertrauen erodiert und selbst wissenschaftlich fundierte Lösungen scheitern. Informationsvermittlung allein reicht dafür nicht aus.

Kommunikation als Zukunftskompetenz

Zukunftsfähige Gesellschaften zeichnen sich daher nicht durch Konfliktfreiheit aus, aber durch ihre kommunikative Kompetenz im Umgang mit Divergenzen. Sie investieren in Diskursräume, Medienbildung, profes-

sionelle Moderation, Mediation und transparente Institutionen. Kommunikation wird nicht als nachgelagerte Maßnahme verstanden, sondern als strategische Ressource gesellschaftlicher Entwicklung – oder um im Wirtschaftsjargon zu sprechen: Kommunikation ist Chefsache.

Dabei geht es nicht in erster Linie um Harmonie, sondern um produktive Differenz. Kommunikation ermöglicht auf Basis definierter und ausgehandelter gemeinsamer Werte, Unterschiedlichkeit auszuhalten, ohne den sozialen Zusammenhalt zu verlieren. Sie schafft die Voraussetzung dafür, dass Gesellschaften

sich selbst reflektieren, korrigieren und neu entwerfen können. Das schafft ein Fundament, auf dem eine Zukunftsperspektive definiert werden kann, auf die sich die Mehrheit in einer Gesellschaft einlassen kann. Reformen ohne Einordnung in ein Zukunftszielbild einer ganzen Gesellschaft setzen keine Energien frei, motivieren nicht. Kommunikation unterstützt eine zwingend notwendige Zukunftsperspektive für ein Land wie Deutschland oder eine ganze Region wie die EU. Erst recht dann, wenn die Ausgangssituation im Vergleich zu anderen (noch) so viel besser ist. Doch: Wer kümmert sich zurzeit in unserem Land darum?

Kommunikation ist existenziell

Auf den Punkt gebracht heißt dies: Gesellschaften brauchen Kommunikation nicht nur, um aktuelle Krisen zu bewältigen, sondern um überhaupt handlungsfähig zu bleiben. Internationale Fallbeispiele wie Japan und Dänemark sowie zahlreiche Studien aus Soziologie, Philosophie und Change-Management zeigen: Wo Kommunikation systematisch gestaltet wird, wachsen Vertrauen, Innovationsfähigkeit und Zusammenhalt – auch wenn dies nie gradlinig sein wird. Doch ohne intensive, inklusive und reflektierte Gesellschaftskommunikation droht das Auseinanderdriften sozialer Wirklichkeiten. Mit ihr hingegen entsteht die Möglichkeit, Zukunft gemeinsam zu gestalten. **Kommunikation ist damit kein Luxus moderner Gesellschaften, sondern ihre existenzielle Grundlage – und eine der zentralen Investitionen in eine offene, reflektierte, lernfähige und damit zukunftsfähige Gesellschaft.**

Die Studie „Angst vor Entzweiung“ von 2025 zeigte: 95 Prozent der Befragten stimmen zu, dass wir angesichts der weltpolitischen Lage wieder mehr Zusammenhalt in Deutschland brauchen. Und 77 Prozent geben an, sich mehr echte Gemeinschaftserlebnisse zu wünschen – auch mit Menschen, die anders denken als sie. Es ist also Zeit, sich angesichts zunehmend extremer politischer Meinungen stärker der Gesellschaftskommunikation zu widmen, um spaltenden Energien nicht die Oberhand zu überlassen. Noch ist Zeit dafür. ■

STANDPUNKT

Eine Gesellschaft auf der Kippe

Studien zeigen die Risiken: Eine 2024 an der Humboldt-Universität durchgeführte Untersuchung kam zu dem Befund: „Konflikte sind vorhanden, Polarisierung insgesamt gering, politisierte und radikalisierte Ränder jedoch deutlich sichtbar.“ Vier „Triggertypen“ führten besonders häufig zu Empörung: wahrgenommene Ungleichbehandlung, Normalitätsverstöße, Verhaltenszumutungen und Entgrenzungsbefürchtungen. Empörung entstand vor allem dort, wo Menschen den Eindruck hatten, die Kontrolle über gesellschaftliche Entwicklungen zu verlieren – etwa im Kontext migrationspolitischer Debatten. Themen wie disruptive Technologien, die den Arbeitsmarkt stark verändern, haben zusätzlich großes Spaltungspotential.

Und doch, so ein warnendes Zitat aus dem ersten Bericht des Forschungsinstituts für gesellschaftlichen Zusammenhalt von 2023: „Die deutsche Gesellschaft ist weit davon entfernt, in vollständig separierte ‚Blasen‘ gespalten zu sein. Dennoch zeigen unsere Daten sehr deutlich, dass es, erstens, für die meisten der von uns untersuchten Merkmale sozialer Netzwerke eine klare Tendenz zur Segregation gibt, und, zweitens, ein eigenständiger Zusammenhang zwischen homogenen sozialen Netzwerken und zusammenhaltsrelevanten Werthaltungen, Einstellungen und Erfahrungen besteht.“

Kommunikation also jetzt – ehe es doch zu spät ist.

Auf Vertrauen vertrauen

Kommunikation als Technologieunternehmen des Bundes

Von **ANTONIA MAAS** und **MARC THYLMANN**



Werte als sichtbares Versprechen: Der Showpavillon der Bundesdruckerei.
Quelle: Bundesdruckerei GmbH

Der sogenannte Q-Day wird kommen, da sind sich die Experten und Expertinnen einig. Der Tag, an dem Quantencomputer die aktuellen kryptographischen Verfahren und somit grundlegendes Vertrauen in die digitale Sicherheit brechen können. Offen bleibt nur der Zeitpunkt, nach aktuellen Schätzungen irgendwann ab dem Jahr 2030.

Spätestens dann müssen etwa Personalausweise – mit ihrer integrierten Online-Ausweisfunktion – mit quantensicheren Chips ausgegeben werden können. Ende 2025 hat die Bundesdruckerei mit ihren Projektpartnern nachgewiesen: Quantenresistente Kryptographie auf Ausweis-Chips ist möglich – ein entscheidender Schritt für die zu-

künftige Sicherheit digitaler Identitäten. Und ein gelungenes Beispiel samt Kommunikationsanlass dafür, dass sich die Bundesdruckerei als Hersteller von Personalausweisen bereits seit Jahren mit Postquantenkryptographie und Quantencomputing beschäftigt. Deutsche Ausweisdokumente gehören zu den sichersten der Welt. Wenn deren Verschlüsselung geknackt würde, könnten massenhaft Identitäten von Bürgerinnen und Bürgern gestohlen werden. Echte Identitätsdaten könnten von gefälschten Daten nicht unterschieden werden. Die Folge: Vertrauensverlust in staatliche Infrastruktur.

„Vertrauen, Werte und Gesellschaft“ – so lautet das Schwerpunktthema dieser Ausgabe des Kommunikationsmanagers. Die Autoren dieses Beitrags sind zwar in diesem Punkt nicht neutral, jedoch umso überzeugter: Auf wenige Unternehmen in Deutschland passt dieser Dreiklang so gut wie auf die Bundesdruckerei-Gruppe.

Vertrauen als Geschäftsbasis

Zum Vertrauen: Die Bundesdruckerei steht in ihrem Geschäftsbetrieb und mit all ihren Zertifizierungen für vertrauensvolle und sichere Produkte wie hoheitliche

Dokumente, Banknoten und Co. – und zwar inklusive Vorgängerorganisationen seit über 250 Jahren. Lange Zeit erforschte, entwickelte und fertigte sie im Auftrag des deutschen Staats analoge Lösungen, seit rund 30 Jahren zunehmend digitale: Zunächst entwickelte die Bundesdruckerei Hardware, um Identitätsnachweise auf Echtheit zu überprüfen, später brachte sie die Identitätsnachweise in die digitale Welt, um auch dort für Vertrauen zu sorgen. Seitdem fast alles digital organisiert ist und virtuell vermittelt wird, braucht es unabhängige dritte Instanzen, die Vertrauen herstellen. Bestes Beispiel – auch namenstechnisch – ist unser Unternehmen D-Trust. Der qualifizierte Vertrauensdiensteanbieter mit über 300 Mitarbeitenden und eigenem Rechenzentrum ist quasi ein Notar für Transak-

tionen im Internet: Er ist staatlich akkreditiert und übersetzt Vertrauen in konkrete digitale Produkte, etwa digitale Zertifikate und elektronische Signaturen mit höchsten Sicherheitsstandards.

Zu den Werten: Die Bundesdruckerei-Gruppe hat einen klaren Wertekanon, der seit 2022 Vertrauen, Respekt, Verbindlichkeit, Offenheit und Mut umfasst. Diese Unternehmenswerte sind fest im Konzern verankert – sowohl in den Tiefen der Website als auch in den Köpfen der meisten Mitarbeitenden. Denn die fünf Werte fielen nicht vom Himmel, sondern waren Ergebnis eines umfangreichen Prozesses mit über 200 Beteiligten aus allen Standorten, Bereichen und Hierarchieebenen.

Zur Gesellschaft: Als Technologieunternehmen des Bundes haben wir einen gesellschaftlichen Auftrag – und fühlen uns dem Interesse von Staat und Gesellschaft besonders verpflichtet. Solides und nachhaltiges Wirtschaften ist für uns als GmbH im hundertprozentigen Besitz der Bundesregierung wichtig und selbstverständlich, kurzfristige Gewinnmaximierung zur Steigerung des Shareholder Values liegt uns dank Auftrag, Rechtsform und Mindset fern. Auch der „Bund“ im Unternehmensnamen macht deutlich: Die Bundesdruckerei-Gruppe ist weder heute noch morgen ausländischen Investoren verpflichtet, sondern ausschließlich dem deutschen Staat. All das macht sie zum Gestalter der Digitalisierung des Staates. So ist sie bevorzugter Partner für langfristige Projekte zum Schutz staatli-

VITAE



Antonia Maas
Bundesdruckerei

Als Chief Communication Officer leitet Antonia Maas (50) bei der Bundesdruckerei GmbH den Bereich Corporate Communications and Public Affairs. Sie arbeitet seit 2008 bei dem Technologieunternehmen des Bundes. Vorher war sie sieben Jahre beim Metro-Konzern in Düsseldorf – zuletzt als Abteilungsleiterin Neue Technologien und Public Affairs. Sie studierte Publizistik und Kommunikationswissenschaften an der FU Berlin und in Barcelona. 2018 bis 2022 war sie Vorstandsmitglied der Initiative D21, seit 2018 ist sie Vorstandsvorsitzende des Verbands Sichere Digitale Identität.



Marc Thylmann
Bundesdruckerei

Marc Thylmann (52) arbeitet seit 2014 für die Bundesdruckerei GmbH, er leitet die Abteilung Media und Content. Zuvor war er zehn Jahre Pressesprecher beim Digitalverband Bitkom. Sein Berufsleben startete er als Sportbusiness-Redakteur im Unternehmensressort des „Handelsblatts“ in Düsseldorf. Thylmann studierte Volkswirtschaftslehre in Münster, Köln und Dublin, ist Absolvent der Kölner Journalistenschule für Politik und Wirtschaft und hat einen berufsbegleitenden Master in Communication and Leadership an der Quadriga Hochschule Berlin.

cher kritischer Infrastrukturen. Die Bundesdruckerei kann mit diesen Pfunden ein höheres Maß an Vertrauen erzeugen als durch reine Technologiekompetenz.

Leitbild als kommunikatives Dach

Unser aktuelles Unternehmensleitbild bringt es auf den Punkt: „Wir schaffen gesellschaftliches Vertrauen – mit Digitalkompetenz und Sicherheit“. Dieses Selbstverständnis gibt es auch visualisiert: Zwei Säulen mit den Begriffen Digitalkompetenz und Sicherheit stützen das Dach, auf dem das Wort Vertrauen steht.

Das Unternehmensleitbild ist gleichzeitig der Fixpunkt der Kommunikationsstrategie. Alle Maßnahmen und Botschaften über alle Kanäle sollen darauf einzahlen – und zwar über die Aspekte Digitalkompetenz und Sicherheit, die alle Unternehmen der Bundesdruckerei-Gruppe und ihre Lösungen prägen. Kurz gesagt: Wir vertrauen auf Vertrauen. Als Schlüssel zum Erfolg für unser Unternehmen und unsere Kommunikation, für unseren Staat und unsere Gesellschaft.

Warum ist Vertrauen generell so wichtig? Wir leben seit einigen Jahren, spätestens seit der Corona-Pandemie, in Zeiten großer Veränderung, politisch, technolo-

gisch, gesellschaftlich. Historisch betrachtet sind solch stürmische Zeiten häufig geprägt von großer Unsicherheit und steigendem Misstrauen, innerhalb der Gesellschaft und gegenüber staatlichen Institutionen. Dies belegen auch aktuelle repräsentative Umfragen. Laut eGovernment Monitor 2025 der Initiative D21 haben 2022 nur 38 Prozent der Deutschen dem Staat vertraut, drei Jahre später waren es gar fünf Prozentpunkte weniger: „Viele Menschen zweifeln daran, ob der Staat seine Aufgaben erfüllen kann. Umso wichtiger ist es jetzt, Vertrauen zurückzugewinnen: durch spürbare Verbesserungen, klar kommunizierte Fortschritte und einen Staat, der als verlässlicher Partner auftritt.“

INFO

Die Bundesdruckerei: Technologieunternehmen des Bundes

Die Bundesdruckerei macht viel – eines jedoch nicht mehr: klassisch Papier bedrucken. Und sie ist auch keine Behörde, sondern eine GmbH im Bundeseigentum.

Die Ursprünge des Unternehmens reichen ins 18. Jahrhundert zurück, bereits 1763 wurde in Berlin in staatlichem Auftrag produziert. Heute kennen viele Menschen in Deutschland die Bundesdruckerei als „Portemonnaie-Ausstatter“, sprich Hersteller von Personalausweis, Führerschein und Banknoten sowie anderen haptischen Produkten aus Polycarbonat, Baumwolle und Co.

Was nur wenige wissen und eine Herausforderung insbesondere für Vertrieb, HR und Kommunikation ist: Die Bundesdruckerei-Gruppe hat sich in den vergangenen gut 25 Jahren vom klassischen Wertdruckunternehmen zum Technologieunternehmen des Bundes gewandelt. Mit aktuell rund 4000 Patenten und Patentanmeldungen, einem Umsatz von über einer Milliarde Euro im Jahr 2025 und aktuell rund 4600 Mitarbeitenden – davon etwa 1300 im Digitalbereich.

Die Unternehmen der Gruppe bieten Produkte und Lösungen rund um Digital- und Sicherheitsthemen an, insbesondere entwickeln und betreiben sie Lösungen für digitale Identitäten, sichere Daten und sichere Infrastrukturen für den hoheitlichen und regulierten privaten Sektor. Zu den Tochtergesellschaften gehören die Bundesdruckerei GmbH mit ihrer Tochter Maurer Electronics, zudem die D-Trust, genua, Xecuro sowie INCO. Hauptsitz ist Berlin-Kreuzberg, weitere Standorte sind Bonn, Hamburg, Hannover, Leipzig und Kirchheim bei München sowie Gorzów Wielkopolski, Polen, und Split, Kroatien.

i

Die „Low-Trust-Welt“ und ihre Folgen für die Kommunikationsarbeit

In dieser „Low-Trust-Welt“ wird Kommunikation stärker geprüft denn je. Jede Botschaft wird gefiltert. Reine Behauptungen verlieren ihre Überzeugungskraft, wenn Menschen sich zunehmend in ihre eigene vertraute Bubble zurückziehen. Kommunikation verliert ihren Vertrauensvorschuss: Wurde Aussagen von Organisationen früher zunächst meist Glauben geschenkt, steht heute jede Aussage unter Beweisvorbehalt. Der Rechtfertigungsdruck steigt; Kommunikation muss darauf aktiv und strategisch reagieren.

Doch wie lässt sich Vertrauen zurückgewinnen? Vertrauen entsteht weniger durch Botschaften, sondern durch vier kommunikativ wirksame Dimensionen mit jeweils daraus folgenden kommunikativen Aufgaben.

Die vier Dimensionen, um Vertrauen zu gewinnen

Aussagen müssen erstens nachweisbar und belegbar sein. Es reicht nicht, etwas zu behaupten. Für die Kommunikation bedeutet das: zusätzlich zu den Ergebnissen verstärkt Fakten, Prozesse und Verantwortlichkeiten liefern. Die zweite Dimension ist Verständlichkeit. Wenn Zusammenhänge in einer immer komplexeren Welt unklar und unverständlich bleiben, entstehen Unsicherheit und Misstrauen. Die kommunikative Aufgabe: Reduktion auf das Wesentliche, klare Sprache, transparente Darstellung von Zusammenhängen und Einordnung. Vertrauen entsteht drittens durch Verlässlichkeit über Zeit, also Kontinuität bei inhaltlichen Positionen sowie konsistente Botschaften. Viertens geht es um Integrität. Wenn die Frage nach den Motiven unbeantwortet bleibt, entsteht Skepsis. Die Aufgabe der Kommunikation: Motive transparent machen, Werte verdeutlichen, Haltung zeigen und mit Zielkonflikten ehrlich umgehen.

Die kommunikative Aufgabe verschiebt sich, um Vertrauen (zurück-) zu gewinnen: Vertrauen muss legitimiert werden. Aus Imagearbeit wird Legitimationsarbeit.

Für die Bundesdruckerei kam noch ein weiterer Aspekt hinzu. In der analogen Welt hatten wir durch unser analoges Geschäft wie die Fertigung hoheitlicher Dokumente eine hohe Bekanntheit, ein vertrauensvolles und seriöses Image, einen Vertrauensvorschuss fürs Neugeschäft. Doch dieses analoge Fundament verliert an Relevanz für die Positionierung in der zunehmend digitalen Welt mit ihren neuen Herausforderungen, Chancen und Konkurrenten.

Einführung des Newsrooms

Außerdem mussten wir unsere Kommunikationsarbeit organisatorisch und prozessual verändern. Die wichtigsten Gründe dafür: das Wachstum der Bundesdruckerei-Gruppe samt unterschiedlichen Markenprofilen, die stete Zunahme an Kanälen und Themen, die komplexe Stakeholder-Landschaft, eine veränderte Positionierung als Technologieunternehmen des Bundes, der wachsende Wettbewerb, neue Zielgruppen samt fragmentierten Publika sowie hybride Workflows.

Dies alles führte zu einer großen Nachfrage nach strategischer und orchesterter Kommunikation, auch um effizienter zusammenzuarbeiten und besser Themen für die Unternehmensgruppe setzen zu können. Daher haben wir 2017 im Kommunikationsbereich mit



Der Hauptsitz in Berlin-Kreuzberg. Von hier steuert die Bundesdruckerei-Gruppe ihre Kommunikation über sieben Abteilungen.

Quelle: Bundesdruckerei GmbH

seinen sieben Abteilungen einen Newsroom eingeführt. Dieser vereint Kanalmanager aus den Abteilungen Online, Intern, Events, Marketingkommunikation, Public Affairs und Presse mit den Themenmanagern, die sich um die Inhalte kümmern – unterstützt vom Kreativteam und koordiniert von der Abteilung für Strategische Kommunikation. In der Konzeption von Inhalten haben wir uns bewusst vom Produktfokus entfernt. Es gilt die Newsroom-Regel: Produkte sind keine Themen. Wir versuchen, den Blickwinkel unserer Zielgruppe einzunehmen: Was treibt sie um? Und wie und wo erreichen wir sie typischerweise? Entsprechend viel Zeit investieren wir in diese Aufgabe, nähern uns der Zielgruppe beispielsweise in regelmäßigen Workshops.

Vertrauensdimensionen in der Bundesdruckerei-Kommunikation

Und wie setzen wir die oben genannten vier Dimensionen von Vertrauen konkret in der Kommunikationsarbeit der Bundesdruckerei um? Wie können wir Vertrauen sicht- und spürbar machen und dafür sorgen, dass unsere Stakeholder dies nachvollziehen, bewerten und nutzen können?

Für die Nachweisbarkeit setzen wir beispielsweise auf Corporate Influencer. Für uns als Hochsicherheitsunternehmen ein großer Schritt. Als Aushängeschilder für ein Thema verkörpern sie Kompetenz und Verantwortung und beweisen Fachlichkeit auf Augenhöhe. Für die Verständlichkeit

unterscheiden wir nun viel stärker zwischen Laien und Experten in unserer Zielgruppenlogik und bieten entsprechende Content-Tiefen an. Wir zeigen Kompetenz durch erklärende Inhalte, etwa auf unserer Website oder in Webinaren. Auf die Dimension Verlässlichkeit zahlen die Kontinuität und das strategische Themenmanagement als Teil der Newsroom-Logik ein. Statt Themenhopping auf Zuruf aktualisieren wir in einem festen Rhythmus und Ablauf unsere sogenannte Themenpyramide zweimal im Jahr. Jeweils mit einer konsistenten Hierarchie unserer Botschaften, abgestimmten Themenkonzepten, festen Thementeamen mit Mitarbeitenden aus allen Kanälen sowie der Content-Strategie als Leitplanke. Zur Dimension Integrität: Bei der Bundesdruckerei ist die Interessenlage relativ einfach zu erklären. Wie beschrieben, haben wir als Unternehmen in öffentlicher Hand einen gesellschaftlichen Auftrag und eine besondere gesellschaftliche Verantwortung. Dass viele unserer Mitarbeitenden vor allem purpose- statt rein entgeltgetrieben arbeiten, nutzen wir auch fürs Employer Branding.

Vertrauen in staatliches Handeln muss auch unter den Bedingungen von morgen Bestand haben. Dabei wollen wir als Bundesdruckerei-Gruppe unterstützen. Als ein Konzern, der mit seinen Lösungen und seiner Kommunikation Vertrauen schafft – im analogen wie im digitalen Raum. Gestern, heute, morgen. ■

In der Konzeption von Inhalten haben wir uns bewusst vom Produktfokus entfernt. Es gilt die Newsroom-Regel: Produkte sind keine Themen.



Halten, Haltung, Gehalten

Kommunikationsverantwortung im Intelligent Age

Befragungen wie der European Communications Monitor 2025/26, die FTI Communications Heatmap 2025 und die Studie von CommTech AG und der GK-Personalberatung zur „Kommunikationsprofession im Wandel der Digitalisierung“ zeigen die Zukunft unserer Disziplin im Spannungsfeld zwischen zwei wesentlichen Herausforderungen: der Wertorientierung von Kommunikation in einer Welt infrage gestellter Wahrheiten und dem zielführenden Umgang mit KI als transformativer Technologie. Debatten um Kommunikationsethik und technologischen Wandel begleiten das moderne Kommunikationsmanagement von Beginn an. Den Unterschied macht jetzt, dass beide Dimensionen unmittelbar miteinander verwoben sind und das Kommunikatorinnen und Kommunikatoren einen Schlüssel für gesellschaftliche Stabilität in der Hand halten.

Das Onlineportal Statista erwartet für 2026 ein KI-Marktvolumen von mehr als 320 Mrd. Euro, das bis 2031 auf mehr als 1,5 Bio. Euro ansteigen könnte. Allein in 2025 sind laut Techdatenbankanbieter Crunchbase über 200 Mrd. US-Dollar in KI investiert worden. Zwar ist laut Allianz Risk Barometer 2026 KI innerhalb von zwei Jahren von Platz zwölf auf zwei bei den größten Geschäftsrisiken – inklusive Reputationsrisiken etwa durch Nutzen-Überreibung, sogenanntem KI-Washing – gestiegen. Dennoch zieht das Intelligent Age, in dem KI in alle Lebensbereiche vordringt, mit atemberaubender Geschwindigkeit herauf.

Und die Innovationsdynamik bleibt extrem hoch: Nachdem generative KI wahrscheinlichkeitsbasiert die Welt zu verstehen gelernt hat, greifen nun KI-Agenten als eigenständige Akteure ins Geschehen ein, und sogenannte Weltmodelle, die Realität prognostizieren, zeichnen sich ab. Der Erwartungsdruck zum raschen Einsatz im Berufsfeld Kommunikation ist besonders ausgeprägt, weil es als Gebiet mit vergleichsweise hoher Fehlertoleranz wahrgenommen wird. Wenn etwas „nur PR“ ist und zugleich hoher Kostendruck herrscht, dann kann man auch rasch den Schritt vom hilfreichen Interface – KI als Tool für Kommunikationsmanagement – zu „AI First“ – KI als Betriebssystem des Kommunikationsmanagements insgesamt – machen.

Die Frage nach den ethischen Implikationen ist dabei zugleich die Frage nach der kommunikativen Verantwortung im Intelligent Age. Christian Bauer, Leiter des Instituts für Design und Ethik an der Hochschule der Bildenden Künste Saar, hat überzeugend dargelegt, dass generativer KI ethische Reflektion oder gar moralisches Handeln nicht einprogrammiert werden können. Möglich sei hier allenfalls „Verhaltenskoordination zwischen autonomen Herren und digitalen Knechten“ mit der Folge des moralischen „De-skilling“, denn ChatGPT und Co. seien eben nicht ethikbegabt, sondern statistikbasiert. Als „People Pleaser“ können sie also in Phasen der Unsicherheit auch nicht Halt

und Orientierung geben, wie es aktuell vermehrt von Kommunikationsverantwortlichen erwartet wird.

Wirtschaftsnobelpreisträger Simon Johnson warnt vor KI als „universeller Wahrheitsmaschine“ und verweist auf den Pluralismus von Menschen – auch außerhalb des Mainstreams wie „Verrückte oder Häretiker“ – als überlegenes Prinzip des Fortschritts. Die Umstände der Erbringung von Denkleistungen sind dabei mindestens genau so wichtig wie ihr Ergebnis. Eine aktuelle Studie der Universität Hohenheim zum Einfluss von KI auf die Sinnstiftung von Arbeit zeigt, dass jene Aufgaben im Vergleich als besonders sinnstiftend angesehen werden, für deren Erledigung mehr eigene Denkleistung erbracht werden musste.

Zugleich haben Forscher der University Pennsylvania Belege dafür gefunden, dass Nutzer von KI bei der Internetrecherche seltener umfassende eigenständige Schlüsse ziehen, die dann auch auf Interesse bei anderen stoßen. KI reduziert hier zwar den Aufwand, aber schmälert gleichzeitig das, was der Würzburger Pädagoge „wünschenswerte Erschwernisse des Lernprozesses“ nennt. Es fehlen dann Reibungsfläche und Resonanzraum für die Ausprägung von Haltungen, die für kommunikative Widerstandsfähigkeit in einem Umfeld widersprüchlicher Realitäten unerlässlich sind. Im Umfeld der Münchner Sicherheitskonferenz war in diesem Zusammenhang kürzlich die Rede von zukünftig erforderlicher „kognitiver Resilienz“ in der Gesellschaft.

Wenn Kommunikatorinnen und Kommunikatoren Halt geben und Haltung zeigen sollen, dann müssen sie gehalten sein. Wahrheiten und Theorien sind dabei in der aktuellen Phase der Fragmentierung und Polarisierung wenig hilfreich – wo auch immer sie ihren Ursprung haben. Der amerikanische Soziologe Ray Oldenburg hat Ende der Achtzigerjahre in seiner Theorie der „Dritten Orte“ niedrigschwellige Treffpunkte wie Cafés, Bars und Buchläden beschrieben, die den Menschen gleichsam physisch tragen. Wenn es „Dritte Orte“ für das Kommunikationsmanagement gibt, dann liegen sie nicht (nur) im Digitalen, sondern in Fabriken, Labors, Kantinen, Redaktionen und Studios. ■

„ChatGPT und Co. sind eben nicht ethikbegabt, sondern statistikbasiert.“



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.

DEI unter Druck: Eine Frage der Verlässlichkeit



Der GWPR Annual Index 2025 zeigt ernüchternde Zahlen für Deutschland

Von **CORNELIA KUNZE** und **WIEBKE CLEMENT**

Geopolitische Unsicherheiten, Wachstumsschwäche, Transformation, Kostendruck – Unternehmen haben keinen Mangel an „harten Themen“, die Aufmerksamkeit, Budgets und Managementkapazität binden. In diesem Umfeld wirkt DEI – Vielfalt, Chancengerechtigkeit, Inklusion – für manche wie ein Thema, das nebenherlaufen kann, wenn überhaupt. Wenn man ehrlich sei, wäre doch lange ein wenig übertrieben worden, ist heute hin und wieder zu hören. Doch genau in dieser Betrachtungsweise steckt der Denkfehler. Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion in Bezug auf alle wichtigen Stakeholder sind keine weichen Begleitwerte, sondern Voraussetzung dafür, dass Unternehmen ihre aktuellen Herausforderungen überhaupt bewältigen können. Nicht zuletzt auch, weil sie Vertrauen und Verlässlichkeit berühren.

Wenn Organisationen gleichzeitig sparen, umbauen und neu priorisieren, steigt die innere Spannung: Wer verliert Einfluss? Wer trägt Mehrlast? Wer wird gehört? Wer wird geschützt? In solchen Phasen entscheidet sich, ob Mitarbeitende offen sprechen, Risiken melden,

Widerspruch wagen und Verantwortung übernehmen – oder ob sie sich absichern, schweigen und innerlich auf Distanz gehen. Genau das ist der Kern von Vertrauen und Verlässlichkeit: die Erwartung, dass gerade jetzt diverse Stimmen gehört, unterschiedliche Perspektiven geschätzt, Zusagen eingehalten werden.

DEI ist kein „Zusatzprogramm“, sondern ein Seismograph für Zukunftsfähigkeit. Nicht, weil es alle anderen Probleme löst, sondern weil es die Vielfalt aller Ressourcen fördert und nutzt. Und weil es sichtbar macht, ob eine Organisation ihre eigenen Standards ernst nimmt. **Wer Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion in ruhigen Zeiten betont, sie aber bei Gegenwind relativiert oder still werden lässt, sendet intern ein Signal.** Das ist der Moment, in dem Vertrauen erodiert und mit ihm genau die Fähigkeiten, die man für Transformation braucht: Lernbereitschaft, Konfliktfähigkeit, schnelle Korrekturen, Loyalität.

DEI als Seismograph – was die Daten zeigen

Wie Geschlechtergerechtigkeit im Alltag von Konzernkommunikation

und Kommunikationsagenturen erlebt wird, misst der Annual Index von Global Women in PR seit sieben Jahren weltweit. Der Annual Index 2025 basiert auf der Befragung von 550 Kommunikatorinnen und zeichnet ein Bild der Stagnation – und in Teilen ein besonders ernüchterndes Bild für Deutschland. Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache:

- Führung ist weiterhin männlich geprägt: In Deutschland sind 67 Prozent der Führungsetagen in der Kommunikation nach wie vor mit Männern besetzt (international sind es nur 51 Prozent).
- In Unternehmen ist die Unzufriedenheit bzgl. der Geschlechterverteilung in Führungspositionen international besonders hoch (53 Prozent), während in Agenturen nur 25 Prozent damit unzufrieden sind.
- Die Care-Barriere: 94 Prozent der Befragten in Deutschland geben an, dass Kinderbetreuung und Pflegeaufgaben das größte Hindernis für die Karriere von Frauen darstellen (international sind es 88 Prozent).



Vertrauen auf dem Prüfstand

- Strukturelle Lücken: 74 Prozent kritisieren und benennen das Fehlen flexibler Arbeitszeitmodelle oder familienfreundlicher Bedingungen als Aufstiegsbremse, ähnlich viele wie im internationalen Durchschnitt.
- Mobbing am Arbeitsplatz: Während international 50 Prozent der Frauen angeben, im Laufe ihrer Karriere Belästigung oder Mobbing erlebt zu haben, liegt dieser Wert in Deutschland bei 67 Prozent. Dass in 58 Prozent der Fälle hierzulande nach Einschätzung der Befragten keine Maßnahmen ergriffen wurden, ist ein gravierendes Warnsignal und deutet auf eine Vertrauenslücke im Inneren von Organisationen hin.

Die Befragungsergebnisse des Annual Index von GWPR sind nicht nur Gleichstellungsstatistiken. Wo Betroffene nicht sicher sind, Themen ansprechen zu können, wandern Probleme nicht in die Veränderung, sondern in Flurfunk, in stille Resignation, in Kündigungen. Wo die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als individuelles Problem behandelt wird, sinkt Planbarkeit. Planbarkeit ist aber ein Kernbestandteil von Verlässlichkeit. Wo flexible Modelle fehlen, gehen Ressourcen verloren.

Die Befragung macht 2025 eine „DEI-Müdigkeit“ aus. 34 Prozent der deutschen Unternehmen haben laut Angabe der Befragten das Thema Diversität und Inklusion mittlerweile wieder aus ihrer Kommunikation gestrichen. Man könnte das als kosmetische Konzession an „Antiwoke“-Gesetzgebungen oder -Stimmung lesen, da Haltung und Initiativen angeblich weiterlaufen. Überprüfen kann man es nur bedingt. Mitarbeitende könnten den Rückschritt in Sachen Transparenz als Stabilitätstest werten: Steht das Unternehmen zu seinen Prinzipien, wenn es eng wird? Oder sind Werte eine Schönwetterübung?

Der Karriereknick in der Care-Phase

Besonders konkret wird diese Vertrauensfrage an Übergängen und in Zeiten persönlicher Belastung: Elternzeit, Pflegephasen, Rückkehr. Wenn Rolle, Sichtbarkeit und Entwicklungschancen sinken, entsteht

VITAE



Cornelia Kunze
i-sekai

Cornelia Kunze ist internationale Kommunikationsstrategin mit über 30 Jahren Erfahrung in Marken-, Unternehmens- und Nachhaltigkeitskommunikation. Sie arbeitete viele Jahre in Führungspositionen bei Edelman, unter anderem als CEO von Edelman Deutschland sowie in leitenden europäischen und internationalen Rollen. 2018 gründete sie die Boutique-Beratung i-sekai. Kunze ist Erste Vorsitzende der Global Women in PR Deutschland e. V. und Mitglied des internationalen Boards von GWPR.



Wiebke Clement
Nordpink

Wiebke Clement ist Gründerin und Inhaberin der Kommunikationsagentur Nordpink. Ihr Schwerpunkt liegt auf der strategischen Unternehmenskommunikation, sie berät in Change- und Krisensituationen. Clement ist seit über 25 Jahren in leitenden Positionen in Agenturen, NGOs und Wirtschaftsunternehmen unterwegs. Sie hat die Agentur achtung! kommunikation mit aufgebaut und war viele Jahre in der Geschäftsleitung. Anschließend leitete sie die Kommunikation einer politischen Stiftung und war Geschäftsführerin in der maritimen Wirtschaft. Seit 2021 engagiert sich Clement als Mitglied beim Netzwerk Global Women in PR für mehr weibliche Führungskräfte in der Kommunikationsbranche.



34 %

der deutschen Unternehmen haben das Thema Diversität und Inklusion aus ihrer Kommunikation gestrichen

TAKE AWAY

DEI in der Praxis:
Struktur ist Haltung

Gute Absichten schützen kein Vertrauen. Was schützt: Strukturen, die auch dann halten, wenn der Druck steigt. Sechs Hebel für die Praxis:

- Diversität ernst nehmen: Das D in DEI stagniert, wenn Transparenz und Messbarkeit reduziert werden.
- Führung in reduzierter Arbeitszeit ermöglichen: Tandem, Jobsharing, Co-Leadership – mit echter Entscheidungs- und Budgetkompetenz.
- Kontakt und Zugehörigkeit während Care-Phasen sichern: systematische „Stay in Touch“-Formate, die informieren und anbinden, ohne Druck zu erzeugen.
- Rückkehrplanung als Managementprozess: Rolle, Projekte, Entwicklungsschritte und Stundenmodell frühzeitig klären – Monate vor Rückkehr.
- Sicherheit am Arbeitsplatz professionalisieren: klare Meldewege, Schutz vor Repressalien, nachvollziehbare Maßnahmen.
- Zuhören als Führungsdisziplin: nicht als Wellness, sondern als Voraussetzung, um in Veränderung steuerungsfähig zu bleiben.



ein spürbarer Karriereknick. Nur 34 Prozent der Befragten geben laut Annual Index an, dass ihre Unternehmen Programme für Rückkehrerinnen vorhalten. Ein Versäumnis nicht nur im Talentmanagement, sondern eine Botschaft über Verlässlichkeit: Sind Lebensrealitäten eingeplant oder werden Karrieren implizit an ein enges (männlich geprägtes) Vollzeitmodell gekoppelt bleiben?

Dieser Vertrauensverlust trifft auch auf eine Generation, die DEI in ihrer DNA hat. **Für die Gen Z ist die konsequente Umsetzung von DEI-Standards der entscheidende Prüfstein für die Zukunftsfähigkeit eines Arbeitgebers.** Ob Sabbaticals, Workation oder radikal flexible Arbeitszeitmodelle: Für diese Generation sind das keine Benefits, sondern Symbole für eine verlässliche Unternehmenskultur, die individuelle Lebensentwürfe ernst nimmt. Wo Unternehmen hier in alte Muster zurückfallen, verlieren sie nicht nur

ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt, sondern riskieren den Bruch mit einer Generation, die Loyalität an gelebte Werte knüpft.

Wer DEI aufgibt, riskiert mehr als Reputation

Am Ende schließt sich der Kreis zur aktuellen wirtschaftlichen Realität: Geopolitische Instabilität und Transformation lassen sich nicht mit Mitarbeitenden bewältigen, die innerlich auf Abstand gegangen sind. Wenn DEI in der Schublade verschwindet, wackelt das Fundament, auf dem Krisen erfolgreich bewältigt werden können. Wahre Verlässlichkeit zeigt sich nicht im Verwalten von Budgets, sondern im Entstehen für Individuen – gerade dann, wenn der Wind von vorne weht. Wer DEI weiterhin priorisiert, investiert in das Kapital, das Krisen überdauert: das Vertrauen der Menschen in ihre Organisation. ■

IMPRESSUM

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

Art Director: Chiara Hagel

Geschäftsführer: Gregor Vischer, Hannes Ludwig

Verlag: F.A.Z. Institut 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 ChatGPT

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.



Wertschätzung verdient einen passenden Rahmen



Den passenden Gerstaecker-
Rahmen für Markenawards
oder besondere Auszeichnungen
finden Sie auf www.gerstaecker.de

Mehr als 70.000 Artikel ständig auf Lager
Attraktive Aktionsangebote zu günstigen Preisen
Europas größter Versandhandel für Künstlerbedarf

www.gerstaecker.de

Johannes Gerstaecker Verlag GmbH - Wecostraße 4 - 53783 Eitorf - info@gerstaecker.com

Nicht nur Systeme wiederherstellen – sondern auch Vertrauen

Erfolgreich durch digitale Krisen steuern

Von JOHANNES STEGER und TILL VALENTIN STASCHIK

289 Milliarden Euro. So hoch beziffert der Bitkom den jährlichen Schaden durch Cyberkriminalität in Deutschland. Zahlen wie diese sind es, die immer wieder das Augenmerk auf die Auswirkungen von Zwischenfällen im Cyber- und Informationsraum lenken. Und das völlig zurecht. Dabei gerät jedoch oft ein weiterer zentraler Aspekt aus dem Blickfeld: Denn es geht nicht nur um Kosten für Produktionsausfälle, die Wiederherstellung von Systemen oder Strafzahlungen für Datenschutzverstöße. Ein nicht unwesentlicher Teil der Gesamtkosten entfällt auf Vertrauens- und Reputationsverlust: Auf Kundenabwanderung, einbrechende Aktienkurse oder steigende Kapitalkosten durch erhöhte Risikowahrnehmung am Markt. Bei der Bewältigung dieser Schäden hilft meist nicht der Incident-Response-Dienstleister.

Verwundbarkeit im Cyber- und Informationsraum ist in erster Linie eine technische und kulturelle. Das reicht von fehlenden Schutzvorkehrungen über ein unzureichendes Schwachstellenmanagement bis hin zu einer Unternehmenskultur, die Sicherheit nicht ausreichend priorisiert. Doch ein weiterer Aspekt der Verwundbarkeit liegt im Vertrauen – und in

der Fähigkeit, dieses Vertrauen in der Krise zu behalten. Es ist nämlich nicht die Frage, ob ein Unternehmen Ziel eines Cyberangriffs wird, sondern wann. Entscheidend ist, wie es damit umgeht. In einer Zeit, in der Desinformation Fakten untergräbt, Deepfakes Realitäten verschwimmen lassen und gesellschaftliche Polarisierung zunimmt, ist Glaubwürdigkeit essenziell. Ein Cyberzwischenfall stellt diese auf die Probe. Und nicht die Attacke selbst zerstört Reputation – sondern der Umgang damit.

Cybercrime Inc. – ein Milliardengeschäft mit Servicehotline

Cyberkriminalität ist kein Hinterzimmerphänomen mehr, sondern ein hochprofessionelles, arbeitsteiliges Ökosystem. Die großen Cybergruppierungen agieren längst wie Unternehmen, mit eigener Personalgewinnung, Buchhaltung, Qualitätssicherung und klar definierten Umsatzzielen. Ransomware-as-a-Service-Modelle ermöglichen es zudem auch technisch wenig versierten Akteuren, Angriffe durchzuführen – inklusive Supporthotline für die Angreifer.

Gleichzeitig nutzen Kriminelle KI-Technologien, um Schwachstellen systematisch zu identifizieren, Angriffe zu automatisieren und Social-Engineering-Attacken mit realistischen Deepfakes durchzuführen. Phishing-Mails, einst an holpriger Sprache erkennbar, sind durch sich stetig verbessernde LLMs kaum noch von legitimer Geschäftskommunikation zu unterscheiden. Die Professionalisierung der Täterseite schreitet mindestens so schnell voran wie der technologische Fortschritt auf Seiten der Verteidiger.

Wenn nichts mehr geht – und alle Antworten erwarten

Digitale Krisen können viele Formen annehmen – von Phishing-Kampagnen über CEO-Fraud bis hin zu Überlastungsangriffen auf Unternehmenswebsites. Zwei Szenarien stellen Kommunikationsverantwortliche vor besonders große Herausforderungen: Angriffe, bei denen Systeme verschlüsselt und Lösegeld erpresst werden, sowie Datendiebstähle, bei denen sensible Daten abfließen und im Darknet auftauchen. Nicht selten passiert

beides zusammen – die sogenannte Double Extortion.

Was beide Szenarien für Kommunikationsmanager so herausfordernd macht: Am Anfang ist fast nichts klar. Welche Daten betroffen sind, wer die Angreifer waren, ob sie noch im System sind – all das bleibt oft über längere Zeit unklar. Eine forensische Analyse kann Wochen dauern. Ganz zu schweigen von der Rückkehr in den Normalbetrieb. Gleichzeitig erwarten Stakeholder schnelle, verlässliche Informationen. **Dieses Spannungsfeld zwischen Informationsbedürfnis und Informationsunsicherheit ist der kommunikative Kern jeder Cyberkrise. Genau hier entscheidet sich, ob Vertrauen erhalten bleibt oder erodiert.**

Erschwerend kommt hinzu: Bei Ransomware-Angriffen kommunizieren die Täter häufig selbst – oftmals auf Darknet-Kanälen, die außerhalb des regulären Monitorings liegen. Die Kommunikationsinfrastruktur des Unternehmens kann durch den Angriff lahmgelegt sein. Die Autoren haben bereits Krisencalls mit CEOs erlebt, die sich mit dem Schullap-top der Tochter einwählen mussten. Krisenkommunikation beginnt dann nicht mit der Suche nach der richtigen Botschaft, sondern mit der Suche nach einem noch funktionierenden Kanal.

Weiterhin gilt bei Cyberkrisen eine besondere Dynamik: Medien fokussieren sich nur zu gerne auf die bekannte Marke, nicht auf die kriminelle Gruppierung im Hintergrund, deren Namen die Leser noch nie gehört haben. Das Ergebnis: Das angegriffene Unternehmen steht in der öffentlichen Wahrnehmung zu-

meist nicht als Opfer da, sondern als Angeklagter. Akteure nutzen das gezielt, um Druck aufzubauen entweder durch die Drohung, an die Öffentlichkeit zu gehen, oder indem sie Kunden und Partner aktiv ansprechen.

Vom Lagebild zur Botschaft

Die erste Aufgabe nach Entdeckung eines Angriffs lautet, die richtigen Leute an einen Tisch zu bringen. Eine Krisen-Taskforce, die IT-Sicherheit, Rechtsabteilung, Datenschutz, HR, Investor Relations (falls börsennotiert) und Unternehmenskommunikation zusammenführt, ist keine organisatorische Kür – sie ist Pflicht. Bei schwerwiegenden Vorfällen gehört ein Mitglied der Geschäftsleitung sichtbar in diese Runde. Wer hier Silos zulässt, verliert die Kontrolle über das Narrativ, bevor es überhaupt eines gibt.

Kommunikationsverantwortliche nehmen dabei eine wichtige Rolle ein: als Koordinatoren zwischen den Disziplinen und als Übersetzer, die technisch-juristische Sachverhalte in eine Sprache bringen, die Stakeholder verstehen. Dafür brauchen sie ein Grundverständnis der IT-Sicherheitsarchitektur, der regulatorischen Anforderungen und der forensischen Abläufe. Wer sich das erst im Ernstfall aneignen will, wird vermutlich scheitern.

In der initialen Kommunikation gelten klare Prinzipien: Transparenz, Empathie und Verantwortungsbewusstsein. Das bedeutet konkret: Kommuniziert werden sollte, was bekannt ist, welche Maßnahmen ergriffen werden und wann mit

VITAE



Johannes Steger
FGS Global

Johannes Steger ist Managing Director bei FGS Global in Berlin. Als Head of Digital Crisis Management berät er Unternehmen bei Vorfällen im Cyber- und Informationsraum und entwickelt präventive Strategien für Reputationsschutz und digitale Resilienz. Zuvor leitete er die Fachredaktion der „Tagespiegel“-Background-Briefings Digitalisierung & KI, Cybersecurity und Smart City. Er ist Co-Autor des Buches „Deutschland im Ernstfall: Was passiert, wenn wir angegriffen werden“ (Hoffmann & Campe) und wird regelmäßig zu kritischen Infrastrukturen und Sicherheitskommunikation zitiert.



Till Valentin Staschik
FGS Global

Till Valentin Staschik ist Berater im Hongkonger Büro von FGS Global. Er berät asiatische Unternehmen mit Aktivitäten in Europa ebenso wie europäische Organisationen bei der strategischen Positionierung und der Kommunikation gegenüber relevanten Stakeholdern in Asien. Ein besonderer Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf der Krisenprävention sowie der Ad-hoc-Steuerung reputationskritischer Sondersituationen. Staschik ist Co-Autor des Buchs „Professionelle Krisenkommunikation“ (Springer Gabler).

weiteren Informationen zu rechnen ist. Die Botschaft muss glaubwürdig vermitteln, dass das Unternehmen alles tut, um die Auswirkungen zu begrenzen – und dass die Interessen der Betroffenen Priorität haben. So verlockend es klingt: Die Aussicht, alles unter den Teppich zu kehren und lieber gar nichts zu sagen, ist nicht nur unrealistisch, sondern auch aus Reputationssicht keine gute Idee.

Die eigenen Leute nicht vergessen

Häufig unterschätzt wird bei Cyberfällen die interne Kommunikation. Mitarbeitende wollen wissen, ob ihre eigenen Daten sicher sind, ob der Arbeitgeber die Lage unter Kontrolle hat und wie sie mit Kundenanfragen umgehen sollen. Ehrliche, offene Kommunikation nach innen schafft nicht nur Orientierung – sie macht Beschäftigte zu Verbündeten. Wer seine Belegschaft im Unklaren lässt, riskiert intern Unruhe und extern Leaks und Kontrollverlust. Dann knallt es an zwei Fronten gleichzeitig.

Gegenüber externen Stakeholdern gilt: Die direkt Betroffenen – Kunden, Geschäftspartner, Anteilseigner – haben Vorrang. Gerade der Kapitalmarkt reagiert allergisch auf Unsicherheit: Studien zeigen, dass der Aktienkurs nach Bekanntwerden eines Cybervorfalles im Schnitt um drei bis sieben Prozent einbricht. Eine Zahl, die sich durch konsistente, glaubwürdige Kommunikation deutlich begrenzen lässt. Der frühzeitige Schulterschluss mit Datenschutz- und Strafverfolgungsbehörden ist nicht nur regulatorisch geboten, sondern strategisch klug: Behörden, die als Partner wahrgenommen werden, stärken die

Glaubwürdigkeit des angegriffenen Unternehmens.

Entscheidend ist: Der Informationsfluss muss kontinuierlich aufrechterhalten werden – durch regelmäßige Updates, dedizierte Ansprechpartner und klare Feedback-Kanäle. Wer nur einmal kommuniziert und dann verstummt, überlässt die weitere Ausgestaltung des Narrativs anderen. Und Medien wie Märkte füllen Informationslücken zuverlässig mit Worst-Case-Annahmen.

Nicht warten, bis es brennt

Prävention ist kein optionales Nice-to-have, sondern eine strategische Notwendigkeit – unabhängig von Unternehmensgröße und Branche. Wer sie unterlässt, spart nicht. Er spekuliert.

Gelungene Cyberprävention beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme: Gibt es abgestimmte Prozesse und vorbereitete Kommunikationsmaterialien? Oder würde das Unternehmen im Ernstfall improvisieren? Darauf aufbauend werden Kernmaterialien entwickelt – Holding Statements, Q-&-A-Dokumente, Sprachregelungen für verschiedene Krisenszenarien – in enger Abstimmung zwischen Kommunikation, IT, Recht und Investor Relations. Diese Toolbox verschafft im Krisenfall wertvolle Minuten und stellt sicher, dass die kommunikative Grundlinie von Anfang an konsistent ist – gegenüber Regulatoren, Mitarbeitenden, Kunden und dem Kapitalmarkt gleichermaßen.

Doch die beste Toolbox nützt wenig, wenn sie Staub fängt. Regelmäßige Krisensimulationen, bei denen die gesamte Entscheidungskette unter Zeitdruck getestet wird, sind unverzichtbar. Sie



Prävention ist kein optionales Nice-to-have, sondern eine strategische Notwendigkeit – unabhängig von Unternehmensgröße und Branche.

decken Schwachstellen auf und trainieren die interdisziplinäre Zusammenarbeit unter realistischen Bedingungen. Wer einmal erlebt hat, wie schnell zwei Stunden Simulation vergehen, bewertet den Stand der eigenen Vorbereitung radikal anders.

Dieser Ansatz wird zunehmend auch regulatorisch vorgegeben: Die EU-Richtlinie NIS-2 verpflichtet Unternehmen, Krisenszenarien zu entwickeln, Notfallpläne zu testen und Mitarbeitende regelmäßig zu schulen – bei persönlicher Haftung des Managements. Auch andere Staaten wie China, Japan und die USA haben ihre Anforderungen an Incident Response, Meldepflichten

und Nachweisführung in letzter Zeit erhöht. Die globale Botschaft ist klar: Cyberresilienz ist kein reines IT-Thema mehr, sondern eine Frage der Unternehmensführung. Und damit auch eine, bei der Kommunikationsmanager nicht auf Einladung warten sollten.

Raus aus der zweiten Reihe

Kaum eine andere Funktion im Unternehmen versteht so gut, was auf dem Spiel steht, wenn Vertrauen erodiert. Kommunikationsmanager wissen, dass ein Cyberangriff nicht nur Systeme bedroht, sondern das, was Unternehmen langfristig zusammenhält: die Glaubwürdigkeit

gegenüber Kunden, Mitarbeitenden, Investoren und der Öffentlichkeit. Genau dieses Wissen macht sie zu starken Fürsprechern für Krisenprävention.

Sie sollten diese Rolle aktiv annehmen: sich mit IT-Sicherheit und Rechtsabteilung vernetzen, interdisziplinäre Übungen anstoßen und Resilienz auf die Vorstandsagenda bringen – nicht als technisches Spezialproblem, sondern als Führungsaufgabe. Für Reputationsschutz gibt es keinen Patch. Aber es gibt Kommunikationsverantwortliche, die verstanden haben, dass sich Vertrauen in der Krise nur bewahren lässt, wenn man lange vor der Krise begonnen hat, sich vorzubereiten. ■



DOS & DON'TS

Cyberkrise: Zehn Regeln für den Ernstfall

Dos:

- Interdisziplinäre Krisen-Taskforce aus IT, Recht, Kommunikation, Investor Relations und Management sofort einberufen und sich regelmäßig updaten.
- Betroffene Stakeholder priorisieren und transparent sowie empathisch über bekannte Fakten, ergriffene Maßnahmen und nächste Schritte informieren.
- Interne Kommunikation von der ersten Stunde an mitdenken, um Mitarbeitende als Verbündete und Fürsprecher für die eigene Strategie zu gewinnen.
- Datenschutz- und Strafverfolgungsbehörden frühzeitig als Partner einbinden – nicht erst bei regulatorischem Zwang.
- Vorbereitete Kernmaterialien (Holding Statements, Q&A, Darksite) nutzen und situativ auf den konkreten Vorfall adaptieren.

Don'ts:

- Nicht in eine Wagenburgmentalität verfallen – Abschottung signalisiert Kontrollverlust und verstärkt den Reputationsschaden.
- Nicht spekulieren – ungesicherte Aussagen lassen sich nach Veröffentlichung kaum noch korrigieren.
- Nicht auf vollständige Informationen warten – Stakeholder akzeptieren Unsicherheit, aber kein Schweigen.
- Nicht kleinreden oder beschwichtigen – wer den Vorfall herunterspielt, verliert Glaubwürdigkeit, sobald das tatsächliche Ausmaß bekannt wird.
- Nicht auf eine einmalige Stellungnahme beschränken und dann verstummen – Märkte und Medien füllen Informationslücken zuverlässig mit Worst-Case-Annahmen.



„Identifikation entsteht nicht nur durch Siege, sondern durch Glaubwürdigkeit“

Wie führt man eine Marke, die täglich neu verhandelt wird – von Fans, Medien und einem Umfeld, das keine Halbzeiten kennt? Franziska Kipper-Schreyer, TSG Hoffenheim, über das kommunikative Fundament hinter dem schnellen Spiel.

Franziska Kipper-Schreyer, Jahrgang 1981, wechselte im August 2025 als Geschäftsleiterin Kommunikation zum Fußballbundesligisten TSG 1899 Hoffenheim. Dort verantwortet sie die gesamte interne und externe Kommunikation, die digitalen Kanäle sowie die Printpublikationen des Klubs. Zuvor war sie als Director Global Communications bei Freudenberg Home and Cleaning Solutions tätig, wo sie die internationale Kommunikation des Unternehmens leitete. Fast zehn Jahre lang hatte sie davor die Unternehmenskommunikation der Frankfurter Allgemeinen Zeitung verantwortet.

Frau Kipper-Schreyer, die TSG Hoffenheim ist ein Verein aus einem Dorf mit 3300 Einwohnern – trotzdem Bundesliga, Europa, eigene Akademie. Was genau hat Sie daran begeistert?

Franziska Kipper-Schreyer: Kommunikation im Fußball ist etwas Besonderes und in vielen Bereichen außergewöhnlich. Sie erreicht Menschen emotional, schafft Verbindung und wirkt weit über die 90 Minuten hinaus – sie muss sich ständig an neue Entwicklungen anpassen. Gleichzeitig geht es nicht nur um Spielberichte, Medienarbeit und Storytelling, sondern um Identifikation, Vertrauen und Haltung.

Für mich ist Kommunikation deshalb ein zentraler Hebel: um Vertrauen aufzubauen, Identifikation zu schaffen und Veränderung sichtbar zu machen. Die TSG Hoffenheim ist einerseits ein klassischer „Dorfverein“ – und gleichzeitig setzt der Klub auch international Maßstäbe in puncto Innovation und der konsequenten Entwicklung von Talenten.

Diese besondere Positionierung gemeinsam mit meinem Team auf unseren eigenen Kanälen und nach außen klarer, greifbarer und selbstbewusster zu erzählen, hat mich sehr gereizt.

Vereinskommunikation ist per Definition öffentliche Kommunikation, und sie steht nie still. Spiektage, Transfergerüchte, Trainingsmeldungen rund um die Uhr. Bleibt da überhaupt Raum für Strategie?

Franziska Kipper-Schreyer: Sie haben die politischen Klubthemen vergessen (lacht) – auch die gehören dazu und nahmen in jüngster Vergangenheit gerade in Hoffenheim viel Raum ein.

Natürlich ist das Fußballumfeld extrem dynamisch und stark von Aktualität geprägt. Jedes Wochenende wird unweigerlich ein neuer Status



Wählen gehen, Talente fördern, Haltung zeigen: Die TSG Hoffenheim nutzt ihre Social-Media-Kanäle, um Werte sichtbar zu machen.

Quelle: TSG 1899 Hoffenheim

quo definiert: Wo stehen wir in der Tabelle? Wer fällt aus? Wer hat wie gespielt? Wie verändern sich die Perspektiven? Das sind, um den Vergleich zur Corporate-Welt zu ziehen, quasi „wöchentliche Quartalszahlen“. (schmunzelt) **Wir reagieren täglich auf sportliche Entwicklungen, sollen uns zu Gerüchten und Spekulationen äußern oder sind Diskussionen ausgesetzt. Aber Kommunikation darf nie nur reaktiv sein.** Neben der sportlichen Aktualität gibt es die strategische Aktualität unserer Marke. Strategie liefert hier die Leitplanken: Wir definieren pro Saison klare Kernbotschaften für den Sport und den Klub, positionieren beispielsweise ausgewählte Spieler und bespielen Klubthemen-

felder, die kontinuierlich relevant sind – etwa Nachwuchsentwicklung, Innovation im Trainingsbereich oder regionale Verwurzelung. Auch in der Tonalität bleiben wir konsistent.

Sie sprechen von Kernbotschaften und Leitplanken – wie sieht das in der Praxis aus?

Franziska Kipper-Schreyer: In der Vergangenheit hatten wir als TSG Hoffenheim zum Beispiel mit dem Image der „grauen Maus“ zu kämpfen. Das haben wir in dieser Spielzeit aktiv angepackt. Vor allem auf Social Media sind wir mutiger geworden: ironischer, selbstkritischer, unterhaltsamer. Mit mehr Augenzwinkern, mehr Nähe und der Bereitschaft, uns selbst nicht immer zu ernst zu nehmen. Das kommt sehr gut an, weil es authentisch ist. Und weil ich ein großartiges Team habe, das innerhalb der Leitplanken frei agieren kann. Das setzt viel Kreativität frei. Am Ende gilt: Der sportliche Erfolg beeinflusst die Lautstärke – aber den Regler, wo wir welche Themen in welcher Intensität spielen, passen wir je nach Situation strategisch an.

Spielerinnen und Spieler sind heute ihre eigene Marke mit eigenem Kanal und eigener Reichweite. Wie organisieren Sie die Vereinsmarke als Rahmen, der alles zusammenhält?

Franziska Kipper-Schreyer: Unser Hauptfokus liegt klar auf den Vereinskanälen. Dort stehen der Klub, die Spiele, unsere Partner und unsere Gesamtgeschichte im Mittelpunkt. Wir produzieren hoch-

wertiges Bild- und Bewegtbildmaterial, das wir unseren Spielerinnen und Spielern auch zur Verfügung stellen.

Wenn man es mit der klassischen Unternehmenskommunikation vergleicht, sind alle Spieler für uns Corporate Influencer. Sie haben Zugriff auf unsere Inhalte, adaptieren oder teilen unsere Beiträge und nutzen unsere Bilder. Das funktioniert sehr gut.

Gleichzeitig ist klar: Der persönlichere Content findet auf ihren privaten Profilen statt – und das ist auch gut so. Unsere Aufgabe ist es, einen starken, glaubwürdigen Rahmen zu schaffen, in dem sich alle wiederfinden.

Nach einem Gegentor in der 90. Minute explodiert das Netz, die Kurve pfeift, der Trainer steht vor der Kamera. Beschreiben Sie bitte diese Minuten aus Ihrer Perspektive.

Franziska Kipper-Schreyer: In der 90. Minute stehe ich meistens schon unten am Spielfeldrand. Die TV-Sender sind kurz vor dem Aufbau, die Interviewpositionen werden vorbereitet – und man weiß, wie sich die Stimmung in Sekunden dreht. Es geht darum, gemeinsam im Team ein Gefühl für das Spiel zu entwickeln, die Gefühlslage der Protagonisten, für die richtigen Spieler für die richtige Message. In diesem Moment entscheiden wir, welche Spieler gleich vor die Kamera gehen. Unser Trainer ist dabei grundsätzlich gesetzt – und Chris Ilzer ist ein absoluter Vollprofi. Er hat seine Kernbotschaften im Kopf, lässt sich im Zweifel auch nicht von der beschriebenen Emotion eines Gegentores in der Schlussminute verleiten. Die Gesamtkommunikation darf sich am Ende nicht an einem Pfostentreffer oder einem Gegentor in der Schlussminute ausrichten.

Trotzdem sind das, in dem beschriebenen Szenario der Frage, natürlich intensive Minuten. Man muss sehr schnell zwischen Emotion und Klarheit umschalten können. Die Enttäuschung wahrnehmen, aber dennoch Orientierung geben. Genau diese Mischung macht den Fußball so besonders, so reizvoll.

In Unternehmen gelten Emotionen häufig als Risiko, das man managt – im Fußball sind sie Teil des „Produkts“. Hat das ein Umlernen erfordert?

Franziska Kipper-Schreyer: Erst einmal ist Fußball für mich kein Produkt, keine Ware, die sich gängigen Markt-



„Der sportliche Erfolg beeinflusst die Lautstärke – aber den Regler, wo wir welche Themen in welcher Intensität spielen, passen wir je nach Situation strategisch an.“

mechanismen unterwirft. Genau das macht auch den grundsätzlichen Wert des Fußballs aus. Zur Frage: Fachlich musste ich da tatsächlich kaum umdenken. Natürlich bekommt man im Fußball auch mal knackigere, handfestere Zitate als in der Wirtschaft. (lacht) Aber das gehört dazu. Man steht auch regelmäßiger mit enttäuschten oder verärgerten Fans im Austausch als mit verärgerten Kunden, mit Memes in den sozialen Medien, mit Kommentaren und Diskussionen, die ein paar Tage später schon wieder weitergezogen sind. Das Geschäft ist hochemotional und ebenso schnelllebig – das relativiert vieles.

Persönlich war das Umlernen im Hinblick auf Emotionen größer. Ich habe ein Stückweit unterschätzt, wie es mich selbst im Innersten trifft. Siege und Niederlagen erlebe ich deutlich intensiver, als ich es erwartet habe.

Diese tiefe Emotionalität kannte ich so aus anderen Branchen nicht. Man kann noch so professionell arbeiten – am Ende fiebert man mit, weil dieser Sport, erst recht im Stadion, eine ungeheure Dynamik entwickelt. Fußball ist einfach mehr als ein Job.

Sport kann verbinden wie kaum etwas anderes, aber nur solange das Ergebnis stimmt. Wie transportiert die TSG ihre Werte unabhängig vom Spielausgang?

Franziska Kipper-Schreyer: Natürlich hilft Erfolg. Aber unsere Werte hängen nicht vom Tabellenplatz ab. Die TSG steht für Entwicklung, Mut und Verantwortung – auf und neben dem Platz. Und für Zusammenhalt, wie die jüngsten Entwicklungen gezeigt haben, als der Klub in einer schwierigen Situation war und sich alle, die Mitarbeitenden ebenso wie Partner und Sponsoren, um

unseren Geschäftsführer Andreas Schicker gesammelt haben. Denn die tolle Entwicklung, die der Klub in dieser Saison begonnen hat, ist noch lange nicht abgeschlossen – und ich freue mich über die Möglichkeit und das Vertrauen, diesen Prozess im engen Austausch mit Andi Schicker, der sehr auf meine kommunikative Expertise und die meines Teams vertraut, aktiv zu begleiten und strategisch mitzusteuern.

Viele der TSG-Themen finden bewusst ihren Platz unabhängig vom letzten Spiel. Wir wollen zeigen, wer wir sind – nicht nur, was wir am Wochenende erreicht haben. Wir investieren stark in unsere Akademie, in Nachwuchsarbeit und in gesellschaftliches Engagement in der Region. Neben unseren Social-Media-Kanälen und der klassischen Medienarbeit erzählen wir diese Themen beispielsweise auch größer in unserem Klubmagazin „Spielfeld“.

Gerade in Phasen, in denen es sportlich weniger gut läuft, ist es wichtig, Haltung zu zeigen und authentisch zu bleiben. Identifikation entsteht nicht nur durch Siege, sondern durch Glaubwürdigkeit.



Fans der TSG Hoffenheim sind keine Konsumenten – sie sind Teil des Vereins. Diese Haltung prägt auch die Kommunikationsstrategie.

Quelle: TSG 1899 Hoffenheim

Fußball hat etwas, wovon viele Unternehmen nur träumen: eine aktive, leidenschaftliche Community. Was bedeutet das für die Spielregeln Ihrer Arbeit?

Franziska Kipper-Schreyer: Es bedeutet vor allem: zuhören. Eine leidenschaftliche Community ist ein Geschenk – aber sie stellt auch hohe Erwartungen. Fans sind keine klassischen Konsumenten, sie fühlen sich als Teil des Vereins. Und das sind sie auch.

Für meine Arbeit und die meines Teams heißt das, unterhaltsames Storytelling zu liefern, transparent zu kommunizieren, erreichbar zu sein und auch unbequeme Themen nicht auszusparen. Man kann Emotionen nicht steuern – aber man kann ehrlich damit umgehen. Wir hatten neulich beispielsweise einen Videoclip online, der witzig, augenzwinkernd gemeint war, aber von vielen kritisiert wurde – und aus ihrer Perspektive zu Recht.

Und wie haben Sie reagiert?

Franziska Kipper-Schreyer: Wir haben im Team diskutiert und entschieden, das Video zu löschen, was ungewöhnlich ist. Aber das ist mir persönlich sehr wichtig: Wir nehmen Feedback wahr und lernen daraus.

Am Ende geht es um Vertrauen. Und Vertrauen entsteht nur, wenn Kommunikation nicht nur sendet, sondern echten Dialog ermöglicht. ■

Die Fragen stellten Gregor Vischer und Maike Weismantel.

TAKE AWAY

TSG 1899 Hoffenheim: „Dorfverein“ in der Bundesliga

Gegründet 1899 im 3300-Einwohner-Dorf Hoffenheim, spielt die TSG seit 2008 ununterbrochen in der Bundesliga. Der Verein zählt mit seiner Akademie zu den führenden Ausbildungsvereinen im deutschen Profifußball. Innovationsfreude und konsequente Talententwicklung haben den Klub weit über die Region hinaus bekannt gemacht – in dieser Saison voraussichtlich zum wiederholten Mal mit der Qualifikation für die europäische Bühne.

Vereinskommunikation bedeutet: täglich unter öffentlichem Druck, wöchentlich neu bewertet, immer emotional aufgeladen. Vier Prinzipien:

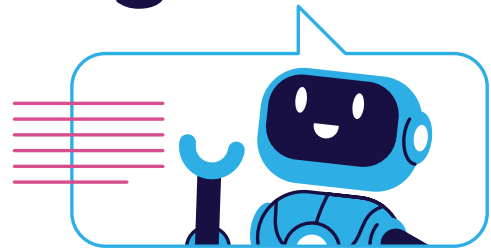
- Strategie vor Reaktivität. Kernbotschaften und Tonalität gelten unabhängig vom Spielstand.
- Freiraum statt Kontrolle. Kreativität entsteht nicht durch Restriktion, sondern durch klare Rahmenbedingungen.
- Werte brauchen keinen Rückenwind. Haltung zeigt sich nicht im Erfolg, sondern in schwachen Phasen.
- Dialog statt Senden. Vertrauen entsteht nur, wenn Kommunikation in beide Richtungen funktioniert.

Mensch, Maschine, Meinung – (Mit-)verantwortung



Wie KI Vertrauen in der Wissenschaftskommunikation stärkt, fordert oder verspielt

Von **ROMAN MÖHLMANN**



Generative Künstliche Intelligenz verändert Kommunikation und insbesondere auch die Wissenschaftskommunikation nicht nur operativ, sondern strukturell. Sie ist Werkzeug, Debattegegenstand und zunehmend selbst Akteur im Kommunikationsraum. Gerade im sensiblen Feld von Medizin, Diagnostik und Forschung wird damit Vertrauen zur zentralen Währung – und zur strategischen Gestaltungsaufgabe professioneller Kommunikation.

Wissenschaftskommunikation war stets mehr als Informationsvermittlung. Sie ist Vertrauensarchitektur zwischen Forschung und Öffentlichkeit, zwischen Institution und Individuum, zwischen Erwartung und Evidenz. Mit generativer KI verschiebt sich dieses Gefüge, und zwar nicht graduell, sondern systemisch.

Sichtbarkeit ohne Selbstverständlichkeit: Das veränderte Medienökosystem

Vertrauen entsteht nicht isoliert, sondern in einem Medienökosystem, das sich grundlegend verschoben hat. Mobile Nutzung, vertikale Bildsprachen und ultrakurze Formate dominieren; klassische Gatekeeper verlieren an Einfluss. Platt-

formen, Creator-Ökonomien und algorithmische Systeme entscheiden zunehmend über Reichweite und Monetarisierung.

Für Unternehmen und Organisationen heißt das: Qualität garantiert keine Sichtbarkeit mehr. Inhalte konkurrieren mit Aufmerksamkeitsarchitekturen, und KI wirkt dabei als Produktivitätsmotor und als neuer Filter zugleich. Sie strukturiert, priorisiert und personalisiert Informationszugang.

Damit verändert sich auch Reputation. Wie das „Oxford Handbook of Organisational Social Evaluations“ zeigt, entsteht Unternehmenswert heute maßgeblich über soziale Zuschreibungen – beschleunigt durch Plattformlogiken, ESG-Debatten und KI-getriebene Dynamiken. Wahrnehmung wird damit zur Governance-Frage.

Vertrauen unter KI-Bedingungen

Was folgt daraus für das Vertrauen? Vertrauen entsteht aus Transparenz, Kompetenz und Verantwortungsübernahme. Unter KI-Bedingungen verändern sich alle drei Aspekte.

Transparenz bedeutet heute auch, offenzulegen, wo generative Systeme eingesetzt werden und wo be-

wusst nicht. Kompetenz umfasst die Fähigkeit, Potentiale und Grenzen technologischer Systeme präzise zu benennen. Verantwortungsübernahme manifestiert sich in klaren Review-Prozessen, dokumentierten Workflows und definierter Zuständigkeit.

Die Forschung zur „Unsicherheitskommunikation“ zeigt zudem: Klar benannte Evidenzlücken untergraben Vertrauen nicht zwangsläufig. Im Gegenteil – differenzierte Darstellung von Wahrscheinlichkeiten und Unsicherheiten erhöht langfristig Glaubwürdigkeit. Gerade gegenüber Systemen, die häufig scheinbare Eindeutigkeit produzieren, wird diese Fähigkeit zur nuancierten Einordnung zum strategischen Vorteil.

Gesundheitskommunikation fungiert hier als Reallabor. Sie adressiert Patienten, Ärzte, Politik, Medien und Fachcommunity zugleich. Sie bewegt sich zwischen individueller Betroffenheit und systemischer Debatte. Gelingt es in diesem Umfeld, KI verantwortungsvoll zu integrieren, sind die gewonnenen Prinzipien branchenübergreifend übertragbar.

Simulation von Mehrheiten und verschobene Verantwortung

Eine neue Herausforderung liegt in der Möglichkeit koordinierter „KI-Swarms“. Forschende warnen aktuell vor KI-Agenten, die glaubwürdige Identitäten pflegen und soziale Konformitätsmechanismen ausnutzen können. Schon wenige anschlussfähige Profile können Mehrheitsillusionen erzeugen – ein sozialpsychologisch gut belegtes Phänomen. Parallel dazu belegen Studien zur Wirkung von Onlinekommentaren, dass bereits einzelne irreführende oder verschwörungstheoretische Beiträge unter wissenschaftlichen Inhalten die wahrgenommene Glaubwürdigkeit signifikant verschieben können, selbst wenn der Ursprungspost von ausgewiesenen Experten stammt.

Gerade im Gesundheitsbereich ist diese Dynamik sensibel. Millionen Menschen nutzen KI als Orientierungsinstrument. Sprachliche Sicherheit erzeugt dabei leicht Kompetenzzuschreibung, selbst bei begrenzter Evidenz. Halo-Effekte und Transfervertrauen verstärken diesen Eindruck.

Damit verschiebt sich Verantwortung subtil. KI kann Information strukturieren, aber keine Verantwortung übernehmen. Für Kommunikationsverantwortliche bedeutet das: Vertrauen darf nicht auf performativer Plausibilität beruhen, sondern auf überprüfbarer Qualität, transparenter Systemnutzung und klarer Zuständigkeit.

1. KI als Werkzeug: Produktivität trifft Haftung

Auf der ersten Ebene ist KI ein leistungsfähiges Instrument. Sie unterstützt bei der Erstellung wissenschaftlicher Abstracts, Reden, Positionspapiere oder Presseunterlagen. Sie ermöglicht die zielgruppenspezifische Adaption komplexer



TAKE AWAY

KI in der Wissenschaftskommunikation – das 3+1-Modell

Für Kommunikationsverantwortliche lohnt ein systematischer Blick: Wo genau greift KI ein – und wo liegt jeweils die Verantwortung? Das 3+1-Modell gibt Orientierung.

- 1. KI als Werkzeug**
Effizienz, Skalierung, Strukturierung – unter konsequentem Human-in-the-loop-Prinzip.
- 2. KI als Gegenstand**
Regulierung, Ethik, Datenschutz, Erwartungsmanagement zwischen Innovation und Schutz.
- 3. KI als Akteur**
Chatbots und Suchsysteme als neue Vermittlungsinstanzen, die Inhalte transformieren und kontextualisieren.
- +1 Interne KI-Kompetenz**
Governance, Schulung, transparente Workflows – als Teil von Marken- und Vertrauensstrategie.

Inhalte für Fachpublikum, Patienten, politische Entscheider oder soziale Medien. Sie strukturiert Studienlagen, visualisiert Diagnostikpfade und simuliert Review-Perspektiven.

Im medizinischen Kontext – etwa in der Hämatologie oder molekularen Diagnostik – eröffnet das erhebliche Effizienzgewinne. Der Transfer vom Fachartikel zur laienverständlichen Information wird schneller, skalierbar und mitunter konsistenter.

Doch die Produktivitätsdividende ist untrennbar mit einer Haftungsdimension verbunden. Generative Modelle produzieren plausible Texte, nicht zwingend valide Aussagen. Halluzinationen, implizite Verzerrungen aus Trainingsdaten oder verkürzte Evidenzdarstellungen sind systemimmanent. „Human in the loop“ ist deshalb kein technischer Zwischenschritt, sondern ein Governance-Prinzip: KI formuliert, Menschen verantworten.

2. KI als Gegenstand: Zwischen Innovationsdruck und Regulierung

Auf der zweiten Ebene wird KI selbst zum Kommunikationsgegenstand. Kaum ein Technologiefeld ist gegenwärtig so politisch, ökonomisch und ethisch aufgeladen. Europäische Datenschutzanforderungen, der AI Act, Fragen nach Transparenz, Bias, Haftung und Datenintegrität prägen den Diskurs.

Im Gesundheitswesen verschärft sich diese Spannung: Die Erwartung an präzisere Diagnostik, personalisierte Therapie und effizientere Prozesse trifft auf strenge regulatorische Rahmenbedingungen und berechnete Sicherheitsanforderungen. Kommunikation bewegt sich hier zwischen Innovationsversprechen und Schutzlogik.

Wer dabei ausschließlich technologische Euphorie bedient, riskiert Glaubwürdigkeitsverlust. Wer

wiederum nur die Risiken betont, blockiert Fortschritt. Strategische Wissenschaftskommunikation muss beides integrieren: realistische Potentiale und klare Begrenzungen.

3. KI als Akteur: Neue Vermittlungsinstanzen

Die dritte Ebene ist neu und strategisch besonders relevant: KI tritt als Akteur auf. Chatbots, Suchsysteme und KI-gestützte Assistenzsysteme werden zu eigenständigen Vermittlungsinstanzen zwischen Organisation und Öffentlichkeit.

Studien zeigen, dass Sprachmodelle kommunikative Marker wie Empathie, Struktur und Responsivität überzeugend simulieren können. In manchen Untersuchungen wurden KI-generierte Antworten teilweise bereits als empathischer und qualitativ hochwertiger bewertet als ärztliche Antworten: Formale Kommunikationsqualität ist kein exklusives menschliches Distinktionsmerkmal mehr.

Hinzu kommt die Beobachtung, dass identische Sprachmodelle in rein sozialer Interaktion unterschiedliche stabile Verhaltensprofile ausbilden können – abhängig von Gesprächsdynamik und Kontext. Auch wenn hier nicht von Persönlichkeit im menschlichen Sinne gesprochen werden kann, entstehen konsistente kommunikative Muster. Botschaften treffen also nicht auf neutrale Kanäle, sondern auf adaptive, kontextabhängige Systeme.

+1. Die vierte Dimension: Interne KI-Kompetenz

Zu den drei Ebenen tritt eine vierte, strukturelle Dimension: interne KI-Kompetenz. Sie umfasst Leitlinien für Einsatzfelder, klare Abgrenzungen, verpflichtende Review-Schritte, konsequente Aufklärung und Qualifizie-

rung, Schulungen zu Prompting, Bias-Erkennung und Fehleranalyse. Sie ist kein operatives Detail, sondern Teil sowohl von kluger Markenführung als auch Corporate Responsibility.

Organisationen, die transparent machen, wie sie KI einsetzen, welche Kontrollmechanismen gelten und wie Verantwortung verteilt ist, stärken ihre Reputation. KI-Kompetenz wird damit selbst zum Vertrauenssignal.

Schlussgedanke: Verantwortung als Wettbewerbsvorteil

Generative KI beschleunigt Kommunikation. Doch Geschwindigkeit ist kein Wert an sich. Für Kommunikationsverantwortliche liegt die eigentliche Herausforderung nicht im Beherrschen neuer Tools, sondern im Gestalten neuer Verantwortungsstrukturen. Wissenschaftskommunikation im Gesundheitswesen zeigt exemplarisch, was branchenweit gilt: Klassische Autoritätsmarker reichen nicht mehr aus. Vertrauen entsteht durch nachvollziehbare Prozesse, transparente Systemnutzung und reflektierte Einordnung.

KI wird professionelle Kommunikation nicht ersetzen, sondern als Tool ergänzen; sie verändert die Maßstäbe, an denen Professionalität gemessen wird. Wer technologische Möglichkeiten mit klarer Governance verbindet, gewinnt nicht nur Effizienz, sondern Glaubwürdigkeit.

Für die Kommunikationsbranche insgesamt bedeutet das: KI ist kein Kreativ-Shortcut und kein Bedrohungsszenario. Sie ist ein Stresstest für strategische Integrität. Die Frage ist nicht, ob wir sie nutzen, sondern wie sichtbar wir Verantwortung übernehmen. Und genau darin könnte künftig der eigentliche Wettbewerbsvorteil liegen. ■

VITA



Roman Möhlmann
MLL-Gruppe

Roman Möhlmann, M. A., ist Leiter Kommunikation und Marketing der MLL-Gruppe in München. Zuvor verantwortete er als Bereichsleiter Wissenschaftskommunikation bei der Fraunhofer-Gesellschaft langjährig die Kommunikationsstrategie, Medienarbeit und Vorstandspositionierung. Der gebürtige Wuppertaler, Wahlbayer sowie Geschichts-, Politik- und Literaturwissenschaftler schreibt und berät seit vielen Jahren zu Kommunikations- und Wissenschaftsthemen mit Schwerpunkt Innovation und Technologie, KI, Gesundheit, Energie und Public Affairs.

Vertrauen beginnt bei uns selbst

Warum authentische Kommunikation persönliche Reife voraussetzt

Von THOMAS GRAF

Es ist Montagmorgen, 9 Uhr. Die Kommunikationsabteilung eines Mittelständlers sitzt zusammen. Auf der Agenda: die neue Vertrauenskampagne. Man diskutiert Kernbotschaften, visuelle Codes, Storytelling-Formate. Doch während draußen die Mitarbeitenden über Überlastung klagen, Führungskräfte sich in Transformationsprozessen verlieren und KI-Tools die Arbeitsweise fundamental verändern, wirken die perfekt formulierten Botschaften zunehmend hohl. Das Problem: **Vertrauen lässt sich nicht kommunizieren. Es muss entstehen – und zwar dort, wo Kommunikation ihren Ursprung hat: in den Menschen selbst.**

Die Kommunikationsbranche erlebt 2026 einen fundamentalen Wendepunkt. Die jüngsten Trendanalysen zeigen: KI wird vom operativen Helfer zur strategischen Kraft, menschliche Authentizität entwickelt sich zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal, und psychologische Sicherheit avanciert zur Chefsache. Gleichzeitig offenbart sich eine ernüchternde Realität: Nur wenige Führungskräfte gelten intern als effektive Kommunikatoren. Der Ruf nach

authentischer, vertrauenswürdiger Kommunikation war nie lauter – doch die Fähigkeit, diese zu leisten, war selten knapper.

Die BANI-Welt: Wenn Botschaften nicht mehr reichen

Die Zeiten haben sich geändert. Das vertraute VUCA-Modell (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) beschreibt nicht mehr treffend, was Kommunikationsverantwortliche, Führungskräfte und Teams heute erleben. Der Zukunftsforscher Jamais Cascio prägte 2020 ein neues Framework: BANI – Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible.

Brittle bedeutet: Systeme, die stabil erscheinen, zerbrechen plötzlich. Lieferketten kollabieren über Nacht, etablierte Geschäftsmodelle werden obsolet, jahrelang gepflegte Reputation bricht binnen Stunden zusammen.

Anxious beschreibt die permanente Anspannung, die durch ständige Krisen und Unsicherheit entsteht.

Nonlinear erfasst die Entkopplung von Ursache und Wirkung –

kleine Auslöser führen zu dramatischen Konsequenzen, während massive Anstrengungen verpuffen.

Incomprehensible benennt schließlich die Überforderung durch Komplexität: Entscheidungen müssen getroffen werden, obwohl niemand mehr alle Zusammenhänge überblickt.

In dieser BANI-Realität braucht es neue Kommunikationsansätze. Wegschauen und Ignorieren gehen nicht. Verstecken ist zwecklos. In dieser neuen Zeit drängt alles und jeder an die Öffentlichkeit. Die Optimierung von Botschaften, das Perfektionieren von Narrativen, das Ausrollen von Kampagnen – all das setzt voraus, dass die Welt planbar und kontrollierbar ist. Doch genau diese Planbarkeit gibt es nicht mehr. Die aktuellen Kommunikationstrends 2026 spiegeln diesen Paradigmenwechsel wider. Darin liegt auch die große Chance und Perspektive für erfolgreiche Kommunikation: Während KI-Systeme wie ChatGPT, Google Gemini oder Perplexity zunehmend die Informationssuche prägen, wandelt sich auch die Rolle von Kommunikatorinnen und Kommunikatoren fundamental. Sie müssen nicht nur

verstehen, wie Inhalte für KI-Systeme strukturiert werden – ein Trend, der unter dem Stichwort GAIO (Generative AI Optimization) diskutiert wird. Sie sollten vor allem die Frage beantworten, was eigentlich übrig bleibt, wenn Maschinen das Operative übernehmen.

From messaging to meaning: Die neue Rolle der Kommunikation

Der Zukunftsforscher Ian Beacraft formuliert die Verschiebung prägnant: „From doing work to designing work“. Was für die Arbeitswelt allgemein gilt, trifft auf die Kommunikation in besonderem Maße zu. Wenn die KI Pressemitteilungen schreibt, Social-Media-Posts generiert, Datenanalysen durchführt und das alles ohne Pause 24/7 – dann brauchen wir eine fundamentale Neudefinition dessen, was Menschen in der Kommunikation im Schulterschluss mit der KI leisten. **Es geht eben nicht mehr primär darum, Botschaften zu senden. Es geht darum, Bedeutung zu kreieren. „Meaning-Making“ statt „Messaging“.** Kommunikation kann Orientierung geben in einer unübersichtlichen Welt, sie kann auch Komplexität reduzieren, ohne zu vereinfachen, und sie hat die Möglichkeit, Verbindungen zu schaffen zwischen Menschen, die sich zunehmend isoliert fühlen.

Und genau hier offenbart sich die Herausforderung: Diese neue Rolle der Kommunikation lässt sich nicht mit den alten Kompetenzen erfüllen. Sie braucht Menschen, die selbst gelernt haben, mit Komplexität, Angst und Unsicherheit bewusst umzugehen. Sie braucht Kommunikatoren,

die nicht nur Botschaften formulieren, sondern Sinn stiften können, weil sie selbst einen entwickelten inneren Kompass besitzen – und mit der KI sinnvoll umgehen können.

Der blinde Fleck: Wenn Purpose-Washing auf unreife Organisationen trifft

Die vergangenen Jahre haben eine Flut von Purpose-Statements, Nachhaltigkeitsberichten und Wertedeklarationen hervorgebracht. Doch die Wirkung bleibt oft aus. Der Grund liegt nicht in mangelnder Kommunikationskompetenz, sondern in einem fundamentalen Missverständnis: Viele Organisationen versuchen, Werte zu kommunizieren, die sie nicht leben können, weil die Menschen in diesen Organisationen noch nicht die innere Entwicklung durchlaufen haben, die das Verständnis und die Umsetzung dieser Werte ermöglicht.

Ein Ausgangspunkt zum Verständnis dieser Entwicklung ist das Modell der Spiral Dynamics (s. Abbildung 1). Es beschreibt verschiedene Bewusstseinsstufen, durch die Individuen, Teams und Organisationen sich von unten nach oben entwickeln. Viele Unternehmen operieren heute auf der „orange“ Ebene – geprägt von Leistung, Effizienz und Wettbewerb. Sie versuchen gleichzeitig, „grüne“ Werte zu kommunizieren – Empathie, Nachhaltigkeit, Gemeinschaft. Dieser Widerspruch erzeugt Inauthentizität, Unsicherheit, Kritik bis hin zu Reaktanz durch verschiedene Stakeholder.

Meine Erfahrung zeigt, dass Authentizität nicht durch bessere Kommunikationstechnik entsteht, sondern durch persönliche Reife. Eine

VITA



Thomas Graf

Thomas Graf ist Senior Advisor & Interimsexecutive und berät Organisationen an der Schnittstelle von Kommunikation, Transformation und Leadership. Mit über 23 Jahren Erfahrung in der strategischen Unternehmenskommunikation – u. a. bei Alliance Healthcare, Kaufland International und Eckes-Graini Group – verbindet er kommunikatives Handwerk mit Expertise in Change-Management und persönlicher Entwicklung. Sein Fokus liegt auf der Frage, wie Kommunikatoren und Führungskräfte zu Menschen werden, die in komplexen Zeiten nicht nur reagieren, sondern aktiv gestalten können.



Abbildung 1: Spiral Dynamics: Organisationen kommunizieren oft grüne Werte – und handeln auf oranger Ebene. Dieser Widerspruch erzeugt Inauthentizität.

Quelle: Nach Beck & Cowan

Organisation kann nur so authentisch kommunizieren, wie ihre Protagonisten entwickelt sind. Und genau hier liegt der entscheidende Hebel für vertrauenswürdige Kommunikation im Jahr 2026.

Die drei Shifts: Persönliche, relationale und systemische Transformation

Für Kommunikationsverantwortliche lassen sich drei zentrale Entwick-

lungsdimensionen identifizieren, die aufeinander aufbauen und sich gegenseitig verstärken:

1. Der Inner Shift beginnt bei der eigenen Person. Welche Ängste treiben mein Handeln? Wie gehe ich mit Unsicherheit um? Bin ich in der Lage, präsent zu bleiben, wenn Druck entsteht? Kommunikatoren, die lernen, ihre eigenen Stressreaktionen zu regulieren, ihre Werte zu klären und einen au-

thentischen inneren Standpunkt zu entwickeln, kommunizieren fundamental anders. Sie können Ruhe ausstrahlen, statt Hektik zu verbreiten. Sie können Orientierung geben, statt sich selbst zu verlieren.

2. Der Relational Shift betrifft die Beziehungsebene. Hier wird die Fähigkeit entwickelt, psychologische Sicherheit zu schaffen – jenes Klima, in dem Menschen sich trauen, unbequeme Wahrheiten auszusprechen, Fehler zuzugeben und Fragen zu stellen. Die Harvard-Professorin Amy Edmondson, die den Begriff der psychologischen Sicherheit maßgeblich geprägt hat, betont: Es geht nicht um Harmonie, sondern um „furchtlose Offenheit“ (Fearless Candor). In Zeiten, in denen KI für zusätzliche Unsicherheit sorgt und Transformationsmüdigkeit um sich greift, wird diese Fähigkeit zum Schlüsselfaktor. Teams können nur dann effektiv mit neuen Technologien arbeiten und Innovation vorantreiben, wenn sie Fragen stellen und Fehler sofort melden dürfen, ohne Sanktionen zu fürchten.

3. Der Systemic Shift schließlich befähigt dazu, Organisationen und Transformationsprozesse aus einer menschlichen Perspektive zu gestalten. Es geht um Kulturentwicklung, um das Management von Komplexität und um die Navigation in der BANI-Welt. Kommunikation wird hier zum strategischen Partner, der nicht nur Botschaften formuliert, sondern Veränderungsprozesse begleitet, Widerstände konstruktiv aufgreift und Räume für Dialog schafft.

Von der Effizienz zum Sinn: Ein Ausblick

Die Kommunikationsbranche steht 2026 an einem Wendepunkt. Die KI-Revolution, die Vertrauenskrise und die BANI-Realität zwingen zu einer fundamentalen Neuausrichtung. Doch diese Krise birgt auch eine Chance: den Shift von einer output-orientierten zu einer sinnstiftenden Kommunikation.

In der Sprache von Spiral Dynamics bedeutet dies den Über-

gang von Orange (Effizienz, KPIs, Kontrolle) über Grün (Empathie, Kultur, Werte) zu Gelb – einer Entwicklungsstufe, die Komplexität integrieren kann, die verschiedene Perspektiven würdigt und die Widersprüche aushalten kann. Kommunikatorinnen und Kommunikatoren, die diese Entwicklung durchlaufen, werden nicht zu naiven Idealisten. Im Gegenteil: Sie werden zu den Gestaltern, die ihre Organisationen durch turbulente Zeiten navigieren können – weil sie

selbst die innere Klarheit und Reife entwickelt haben, die dafür nötig ist.

Vertrauen ist keine Strategie, die sich ausrollen lässt. Es ist das Ergebnis innerer Entwicklung. Vertrauen ist die härteste Währung unserer Zeit und braucht die reifsten Menschen. Und genau deshalb beginnt authentische Kommunikation dort, wo die meisten Kommunikationshandbücher aufhören: bei uns selbst. ■



TAKE AWAY

Vom Wissen zur Umsetzung: Persönliche Entwicklung in Kommunikationsabteilungen

Die Erkenntnis, dass vertrauenswürdige Kommunikation persönliche Entwicklung voraussetzt, wirft die Frage auf: Wie können Kommunikationsabteilungen dies praktisch umsetzen? Folgende Ansatzpunkte sind dafür denkbar:

Selbstreflexion als Kernkompetenz etablieren. Regelmäßige Reflexionsformate – etwa monatliche Team-Retrospektiven oder individuelle Entwicklungsgespräche – schaffen Räume, in denen Kommunikatoren ihre eigenen Muster erkennen können. Welche Situationen lösen bei mir Stress aus? Wie reagiere ich typischerweise unter Druck? Wo handle ich aus Angst statt aus Klarheit?

Leadership Development für Kommunikatoren. Die Rolle von Kommunikationsverantwortlichen verändert sich vom „Sprachrohr“ zum „Sinnstifter“. Diese erweiterte Rolle erfordert Leadership-Qualitäten: die Fähigkeit, in Unsicher-

heit zu führen, verschiedene Perspektiven zu integrieren und Orientierung zu geben. Entsprechende Entwicklungsprogramme – idealerweise basierend auf etablierten Frameworks – werden zur strategischen Notwendigkeit.

Integration von Soft Skills in die Teamarbeit. Die technischen Kompetenzen der Kommunikation – Texten, Konzeption, Kampagnenplanung – bleiben wichtig. Doch sie müssen ergänzt werden durch systematische Entwicklung von Beziehungskompetenzen, emotionaler Intelligenz und Konfliktfähigkeit. Workshops zu psychologischer Sicherheit, Feedback-Kultur

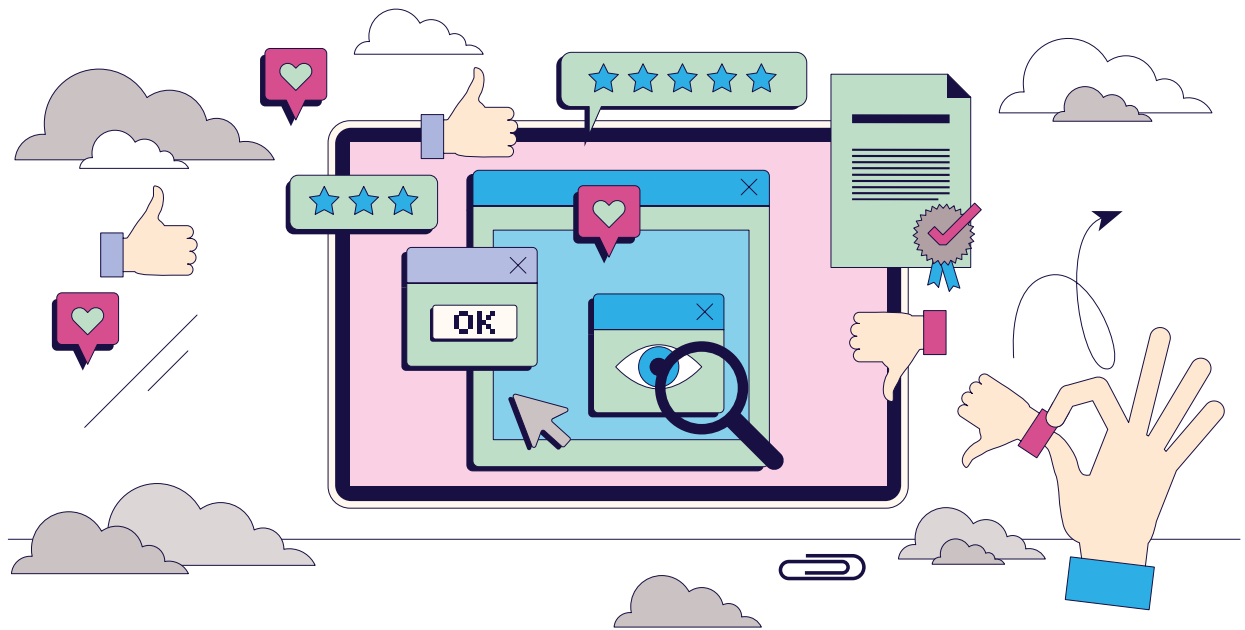
oder gewaltfreier Kommunikation sind keine „Soft-Skill-Spielereien“, sondern Kernbestandteile professioneller Kommunikationsarbeit.

Neue Messgrößen etablieren. Wenn Authentizität und Vertrauen zu Kernelementen werden, müssen auch die Erfolgskriterien angepasst werden. Neben klassischen KPIs wie Reichweite oder Medienresonanz rücken weitere Themen in den Fokus. Wie entwickelt sich das Vertrauen unserer Stakeholder? Fühlen sich Mitarbeitende gehört? Gelingt es uns, auch in Krisen glaubwürdig zu kommunizieren? Und wie kann man dies alles sinnvoll messen?

Reputation im Praxistest

Guter Ruf, gute Rendite – schlechter Ruf, schlechte Rendite

Von ANGELO GISLER und DANIEL KÜNSTLE



Reputation stellt einen Wertschöpfungsfaktor dar. Ein wirkungsvolles Reputationsmanagement ist folglich im langfristigen Interesse von Unternehmen. Voraussetzung dafür ist allerdings eine seriöse Reputationsmessung, die Relevanz hat für die Alltagspraxis. Neben qualitativ belastbaren Informationsquellen und einem aussagekräftigen Verrechnungsverfahren heißt dies insbesondere, dass eine valide Reputationsmessung in der Lage sein sollte, einen messbaren Bezug zu wirtschaftlichen Kennzahlen herzustellen. Ein Beispiel hierfür stellt die Kombination von Reputation und Aktienkursentwicklung dar.

Vertrauen ist die zentrale immaterielle Handlungsressource für Unternehmen und Organisationen.

Genießt eine Firma das Vertrauen ihrer Stakeholder, dann erhöht das in mannigfaltiger Weise ihre Marktchancen und schafft die Basis für wirtschaftlichen Erfolg. Mit Blick auf die langfristige Überlebensfähigkeit einer Firma stellt die systematische Vertrauenspflege im Umgang mit ihren Stakeholdern also eine zentrale Aufgabe dar.

Reputation ist dabei diejenige Größe, welche sich in Theorie, Empirie und Praxis für die Vertrauensmessung etabliert hat; sie gilt als Kennzahl, welche die Vertrauenswürdigkeit einer Organisation adäquat ausdrückt. Ein systematisches Reputationsmanagement unterstützt ein Unternehmen in der Vertrauenspflege, indem es die Organisation mit Erkenntnissen zu ihrem öffentlichen

Ruf versorgt und sie so in ihrer strategischen, operativen und kommunikativen Positionierung anleitet.

Die Digitalisierung und der Einsatz Künstlicher Intelligenz haben dazu geführt, dass die Analysenangebote im Bereich des Reputationsmanagements sprunghaft angestiegen sind. Aber welche Kriterien sollten Messinstrumente und Analysen erfüllen, um ambitionierten Organisationen auch wirklich einen umsetzungsrelevanten Nutzen zu stiften? Dieser Beitrag argumentiert, dass ein ziel führendes Reputationsmanagement zwingend den Zusammenhang zwischen Daten und der Alltagspraxis gewährleisten muss – und zwar in qualitativer wie quantitativer Weise.

Reputationsmessung auf dem Prüfstand

Es ist sowohl in Wissenschaft als auch in der Praxis unbestritten, dass Reputation für Unternehmen einen zentralen Wertschöpfungsfaktor darstellt. Nicht nur die Wirtschaftswissenschaften und die Kommunikationsforschung, sondern auch die Management- und Marketingliteratur haben mittlerweile eine Vielzahl von Studien hervorgebracht, welche die positiven Effekte der Reputation für die langfristige Wertschöpfung von Unternehmen betonen. Reputation wird dabei oftmals als Basisressource betrachtet, welche – neben den materiellen (wie Kapital) und personellen Ressourcen – den Mehrwert des Unternehmens über einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz entscheidend beeinflussen kann. Studien haben beispielsweise gezeigt, dass Reputation ein wesentlicher Faktor bei der Kundenbindung sein kann und eine bedeutende Rolle bei der Mitarbeiterzufriedenheit und der Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen spielt. Gleichzeitig haben auch Analysten mehr Vertrauen in Informationen von gut reputierten Unternehmen.

Für ein Unternehmen stellt sich also nicht die Frage, ob es sich lohnt, über ein systematisches Reputationsmanagement in die Pflege des eigenen Rufes zu investieren; sondern vielmehr, wie und auf welcher Basis dies zu erfolgen hat.

Qualität statt Quantität

Mit der Digitalisierung können Kennwerte und Datenkurven im

Bereich Reputation quasi auf Knopfdruck generiert werden. Entsprechend setzen heute viele Messungen auf rein automatisierte Verfahren und Künstliche Intelligenz in der Datenerfassung. Natürlich, die Verwendung Künstlicher Intelligenz bietet neue Möglichkeiten, da sich damit gegenüber den menschlichen Ressourcen in kürzerer Zeit ein Mehrfaches an Daten verarbeiten lässt. Die schiere Datenmenge allein ist dabei jedoch noch kein Garant für Aussagekraft. Um die Güte einer Reputationsmessung zu beurteilen, sind vielmehr folgende Kriterien ausschlaggebend:

1. Adäquates Reputationsverständnis

Unter Reputation versteht man gemeinhin den Ruf, den ein Akteur oder ein Unternehmen bei seinen Stakeholdern genießt. Eine Reputationsmessung muss somit eine Differenzierung erlauben zwischen Unternehmen, welche öffentlich geäußerte Erwartungen dauerhaft erfüllen, und solchen mit negativer Erwartungserfüllung. Neben ökonomischen Erwartungen spiegelt Reputation auch den gesellschaftlichen Nutzen sowie die Einzigartigkeit des Unternehmens.

2. Verlässliche und belastbare Quellen

Der Fokus liegt nicht auf einer möglichst umfangreichen Datenbasis, sondern auf der qualitativen Aussagekraft der gewählten Quellen wie etwa Leitmedien. Ziel ist es zwar, viele unterschiedliche Informationsquellen und eine breite Meinungsvielfalt zu berücksichtigen. Es kann aber nicht Ziel sein, das „Informa-

VITAE



Angelo Gisler
commsLAB

Angelo Gisler ist Senior Consultant der auf Issue-, Reputations- und Profilanalysen spezialisierten Schweizer Beratungsboutique commsLAB AG. Davor war er in verschiedenen leitenden Funktionen am Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög) der Universität Zürich tätig, wo er Projekte an der Schnittstelle von wissenschaftlicher und umsetzungsorientierter Reputationsforschung begleitete.



Daniel Künstle
commsLAB

Daniel Künstle ist Gründer und Geschäftsführer der seit 2004 bestehenden commsLAB AG. Zuvor arbeitete der ausgebildete Historiker u. a. als Konzernsprecher und Kommunikationsberater bei der Schweizer Großbank UBS beziehungsweise beim Vorgängerinstitut Bankverein sowie als Stabschef bei der Schweizerischen Versicherungsaufsicht. Er ist seit 2015 zudem Stiftungsrat des Forschungszentrums Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög) der Universität Zürich.

tionsmeer“ des Internets ziellos und unkontrolliert zu durchforsten, ohne Vorstellung davon, welche Information überhaupt in die Analyse mit einfließen.

3. Valides und aussagekräftiges Verrechnungsverfahren

Das kollektive Gedächtnis respektive dasjenige der einzelnen Stakeholder wird geprägt durch zentrale Ereignisse, die je nach Intensität über einen längeren Zeitraum das grundsätzliche Vertrauen gegen-

über einem Akteur beeinflussen. Dieser Vergangenheit muss Rechnung getragen werden. So modelliert der von commsLAB und dem Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich entwickelte Sedimented Reputation Index® (SRI®) die historisch gewachsene, im öffentlichen Gedächtnis verankerte Reputation und erlaubt die Darstellung von langfristigen Entwicklungen. Er funktioniert damit in einer ähnlichen Logik wie ein Aktienkurs.

4. Rückbindung an die unterliegenden Themen und Narrative

Eine gehaltvolle Analytik muss – neben einem praxisnahen Messverfahren – auch die qualitative Einordnung von Befunden sicherstellen. Das heißt, Reputationsentwicklungen müssen stets mit ihren Reputationstreibern, sprich den konkreten Themen und Narrativen in Verbindung gebracht und inhaltlich erklärt werden können.

Reputation und Aktienkursentwicklung

Und schließlich sollte eine valide Reputationsmessung – neben den oben genannten methodischen Kriterien sowie der erwähnten qualitativen Koppelung an die konkreten inhaltlichen Reputationstreiber – in der Lage sein, einen Bezug zu messbaren wirtschaftlichen Entwicklungen herzustellen.

Wie das aussehen könnte, haben wir unter anderem mit den von uns inhaltsanalytisch codierten und mittels SRI®-Verfahren verrechneten Reputationsdaten zu den DAX-Unternehmen durchgespielt. Seit dem Jahr 2020 erfassen wir kontinuierlich die Reputation sämtlicher DAX-

Unternehmen (inkl. Zu- und Abgängen) in ausgewählten deutschen Leitmedien und zeigen auf konsolidierter Basis, wie sich die öffentliche Wahrnehmung der Deutschen Leitunternehmen und -sektoren über die Zeit entwickelt.

Im Zentrum stand die Frage, ob sich eine überdurchschnittliche Reputation auch in Form einer überdurchschnittlichen Börsenentwicklung auszahlt respektive vice versa, ob eine unterdurchschnittliche Reputation zu einer unterdurchschnittlichen Börsenentwicklung führt.

Reputation(-smessung) mit Mehrwert

Aus den 40 DAX-Unternehmen wurden nun in einer Simulation die monatlich jeweils 20 best-reputierten Unternehmen gemäss SRI®-Verfahren selektiert und reputationsgewichtet abgebildet. Dasjenige Unternehmen mit der besten Reputation erhielt im Musterportfolio das größte Gewicht, dasjenige mit der zweitbesten Reputation das zweitgrößte Gewicht, und so weiter, absteigend bis zur Nummer zwanzig mit dem kleinsten Gewicht. Diejenigen DAX-Unternehmen, welche zum Zeitpunkt der Allokation auf den Rängen 21–40 landeten, wurden im Musterportfolio jeweils ausgeschlossen.

Die rechts stehende Grafik zeigt nun auf Basis dieser Simulation, wie sich die beschriebene Anlagestrategie in den letzten Jahren ausgewirkt hätte. Ein Investor, der Anfang 2020 den Betrag von 100 Euro in den DAX angelegt hätte (z. B. über einen ETF), hätte per Ende 2025 etwas über 180 Euro zurückerhalten – und damit also rund 80 Euro hinzuverdient (siehe graue Kurve in der Abbildung).

TAKE AWAY

Wertschöpfungsfaktor Reputation

Ein wirkungsvolles Reputationsmanagement ist im langfristigen Interesse von Unternehmen. Voraussetzung dafür ist allerdings eine seriöse Reputationsmessung, die Relevanz hat für die Alltagspraxis. Dabei sollte folgendes berücksichtigt werden:

Reputation ist eine strategische Steuerungsgröße. Reputation misst, ob ein Unternehmen die Erwartungen seiner Stakeholder dauerhaft erfüllt – ökonomische wie gesellschaftliche. Eine Reputationsanalyse sollte eine Grundlage liefern für strategische Entscheidungen jenseits kurzfristiger, subjektiver Stimmungsbilder.

Reputation hat einen Bezug zur wirtschaftlichen Entwicklung. Neben einem inhaltlichen, einordnenden Erklärungsgehalt zu den relevanten Themen muss eine valide Reputationsmessung auch in der Lage sein, einen Bezug zu messbaren wirtschaftlichen Entwicklungen herzustellen.

Eine Reputationsmessung muss sich beweisen. Eine commsLAB-Simulation auf Basis der DAX-Unternehmen vollzieht diese Beweisführung über die Kombination von Reputation und Aktienkursentwicklung. Dabei zeigt sich: Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Reputation, erzielten über die letzten sechs Jahre eine Überrendite an den Kapitalmärkten von 30 Prozent.



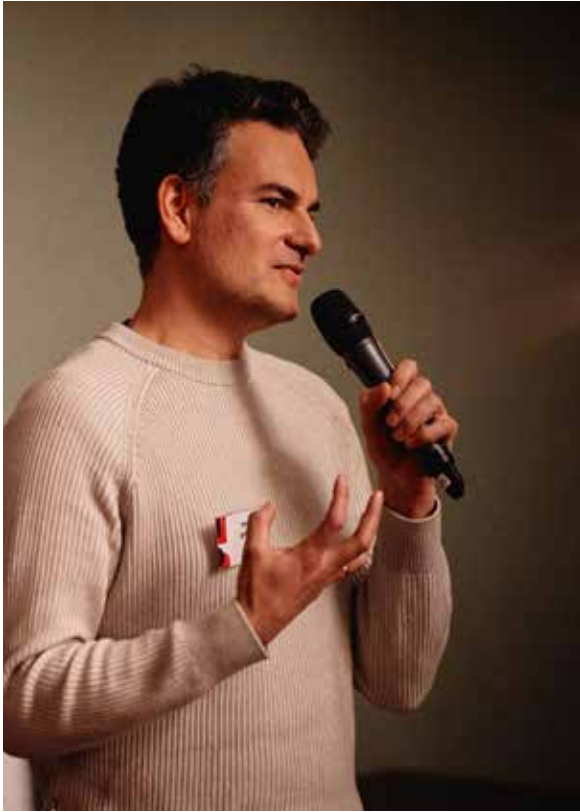
Ein Anleger, der zum gleichen Zeitpunkt den gleichen Betrag in das reputationsgewichtete Musterportfolio investierte, hätte dagegen Ende 2025 über 220 Euro ausbezahlt erhalten (siehe grüne Kurve in der Abbildung). Es resultierte also eine Überrendite von rund 30 Prozent über sechs Jahre bzw. eine durchschnittliche Überrendite von fünf Prozent pro Jahr.

Bleibt noch die Neunerprobe: Wenn ein Portfolio, das konsequent auf Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Reputation setzt, sich also auszahlt, dann müsste bei einem Portfolio, das konsequent in die schlecht reputierten Firmen investiert, das Gegenteil der Fall sein. Und tatsächlich: Aus einer Investition in die Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Reputation resultierte über die letzten sechs Jahre gegenüber dem DAX eine deutlich schlechtere Rendite. Ein Anleger hätte bei einem Anfangsinvestment von 100 Euro Ende 2025 lediglich 145 Euro ausbezahlt erhalten. ■

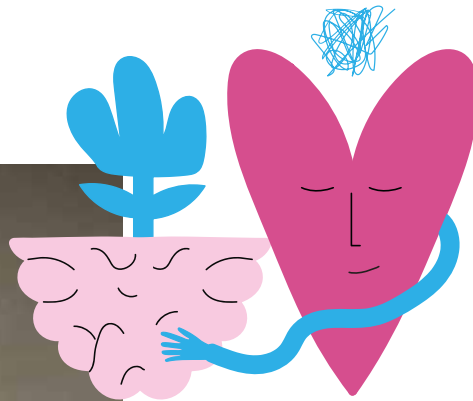


Für die in der Grafik abgebildete reputationsbasierte Allokationssimulation der DAX-Unternehmen gelten folgende Prämissen:

Reputationsmessung	Basis ist ein kontinuierliches Reputationsmonitoring für die Deutschen Leitunternehmen und -sektoren (https://commslab.com/dax/) in ausgewählten Deutschen Leitmedien; Reputationsdaten gemäß SRI®-Verfahren.
Musterportfolios	Reputationsgewichtete Investition in die 20 DAX-Unternehmen mit der besten bzw. schlechtesten Reputation
Ausschüttungen	Keine. Dividenden werden abzüglich einer Verrechnungssteuer von 35 Prozent reinvestiert.
Aktienauswahl	Ausreichend Präsenz des Unternehmens in öffentlich zugänglichen Quellen. Es werden zu jedem Zeitpunkt 20 DAX-Unternehmen im Portfolio abgebildet.
Rebalancing	Monatliche Anpassung der Gewichtungen (jeweils erster Handelstag im Monat).
DAX Benchmark	Performance-Index/Total Return



KOPF *oder* HERZ?



Spotify setzt auf Personalisierung, Westwing auf Inspiration – und beide auf das richtige Gefühl. Beim ersten KommunikatorenDinner von fischerAppelt und dem F.A.Z. Institut sprachen Andreas Hoerning und Conny Zhang darüber, wann Daten entscheiden und wann der Bauch das letzte Wort hat.



Kopf oder Herz? Im Soho House Berlin fanden F.A.Z. Institut und fischerAppelt am 5. Februar den passenden Rahmen für eine Frage, die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren täglich beschäftigt.

Quelle: Jonas Ratermann

Es ist nicht selten, dass es Taylor Swifts Musik in die sozialen Medien schafft. Für AC/DC gilt das schon weniger. Dennoch hat die Band, die seit Jahrzehnten weltweit millionenfach gestreamt wird, einmal im Jahr im Dezember die Chance darauf. Denn dann prägen statt viraler Sounds individuellere Töne den Hintergrund von Storys, Videos und Chats. Der Grund: Spotify Wrapped. Jeden Dezember veröffentlicht die Streaming-Plattform den persönlichen Jahresrückblick sowie die Top-Listen des Jahres ihrer Nutzer und löst damit bereits seit über zehn Jahren eine Welle aus, die weit über die App hinausgeht. Für einen Moment wird persönliches Streaming sichtbar – und sozial. Menschen teilen nicht nur ihre Lieblingssongs mit ihren digitalen Netzwerken. Sie teilen etwas über sich. Was Marketer weltweit anstreben, hat Spotify mit Wrapped erreicht: ein kulturelles Ritual und ein mit der Marke verknüpft Gefühl. Aber wie gelingt das? Bis wohin tragen Daten diese Entscheidungen – ab wann braucht es Bauchgefühl?

Genau diese Fragen standen im Mittelpunkt des ersten Kommunikatoreninnens, zu dem das F.A.Z. Institut und fischerAppelt gemeinsam ins Soho House nach Berlin eingeladen haben. Das Motto: Kopf oder Herz? Moderiert von Cai Tore Philippsen (Verantwortlicher

Redakteur, FAZ.NET) gaben Conny Zhang (Head of Music, Spotify Central Europe) und Andreas Hoerning (CEO, Westwing) den 40 Gästen vor Ort Einblick in ihre ganz persönliche Antwort.

Spotify: Zahlen und Zauber

„Wir möchten, dass sich unsere Nutzer nach Spotify besser fühlen als vorher“, beschreibt Zhang das Ziel der Streaming-Plattform. Ein besonderer Erfolgsfaktor dabei sei Personalisierung. Über 70 Prozent der Fans schätzen Spotify wegen der individuellen Musikempfehlungen. Doch Daten erklären – besonders in der Musik – eher das, was war. Was als Nächstes kommt, bleibt immer auch Bauchgefühl. „Niemand kann einen Hit voraussagen“, so die Head of Music. „Natürlich gibt es Muster. Aber es gibt immer noch dieses letzte Stück – diesen Zauber – das keine Daten erfassen können.“ Ein konkretes Beispiel, was das für die Arbeit der Marke bedeutet: Als Spotify früh in den aufstrebenden Deutschrap investierte – mit eigener Playlist-Marke – war das keine datengetriebene Entscheidung. Es war eine kuratorische Wette – Gespür, Instinkt und vor allem der Mut, zu handeln, bevor Zahlen reagieren – und sie ging auf.



Westwing: Mut und Marke

Dass nicht jede Entscheidung von Sicherheit gestützt sein kann, weiß auch Andreas Hoerning. Westwing war eine Marke mit Seele – und ein Geschäftsmodell ohne Zukunft. 2022 traf das Unternehmen eine mutige Entscheidung: ein Drittel des Umsatzes bewusst aufgeben, raus aus dem Dekoartikel-Geschäft, rein in Premium-Möbel. „Niemand kann einem am Ende wirklich sagen, ob so ein dramatischer Wechsel des Geschäftsmodells funktionieren wird oder nicht“, so der CEO. Was Sicherheit gegeben hat, war keine Datenlage – es war das Vertrauen in das, was Westwing seinen Kunden im Kern über Jahre bedeutet hatte: Inspiration, Kuration und Lifestyle. Die Transformation hat funktioniert, das Markengefühl getragen.

Doch das neue Segment stellt auch neue Fragen. Was unterscheidet den Kauf eines Sofas vom Kauf eines Kerzenständers – und was muss eine Marke dabei leisten? Die Antwort darauf brachte eine neue Frage mit sich: Wie wird eine Marke greifbar, die im Digitalen groß geworden ist? Westwing hat die Antwort schrittweise gesucht. Heute gibt es neun Offline-Locations in Europa – Räume, die das Gefühl transportieren sollen, das auf Instagram – „Unsere wichtigste Marketingplattform“, so Hoerning – bereits früh funktioniert hat. „Wir müssen uns in jedem Schritt fragen: Wie soll sich Westwing anfühlen? Im Store, auf Instagram, auf der Website – und dann, wenn ein Logistikpartner das Paket in die Wohnung bringt.“ Damit auch diese letzte Meile sich „nach Westwing anfühlt“, hat das Unternehmen mit einem eigenen Branded Delivery Service geantwortet, der bisher in Metropolen getestet wird. Ein klares Signal: Das Markengefühl endet nicht beim Checkout.

Wir können nicht nicht fühlen

Beide Unternehmen liefern Beispiele für etwas, das Bernhard Fischer-Appelt (Gründer und Vorstand, fischerAppelt) an dem Abend als strukturelles Problem der Gegenwartskommunikation beschreibt. In einer Medienlandschaft, in der Reizüberflutung zum Normalzustand geworden ist, entscheidet häufig nicht die Qualität des Arguments, sondern die Intensität des Gefühls darüber, was hängen bleibt. Er beschreibt: Wenn man im Wald einen Wolf sieht, reagiert der Körper, bevor es der Verstand kann. Die Reaktion kommt zuerst, das Nachdenken danach. Oder anders: „Wir können nicht nicht fühlen.“ Für Marken gilt daher: Das falsche Gefühl zerstört die beste Botschaft – das richtige trägt sie weiter als jedes Argument.

Fischer-Appelt nennt es Intensität. Hoerning spricht von Inspiration. Zhang von Personalisierung. Sie meinen dasselbe: Wer Wirkung will, muss berühren. Rein mit Daten erreicht man das nicht. Und rein mit Gefühl auch nicht. Am Ende des Abends steht also keine klare Antwort, aber eine Erkenntnis, die alle Gespräche verbindet: Die Frage ist nicht Kopf oder Herz – sondern wie man beides zusammenbringt.

Drei Stimmen des Abends: —→


Bernhard Fischer-Appelt

 Gründer und Vorstand, **fischerAppelt**

„Im KI-Zeitalter gewinnt nicht der kältere Kopf, sondern der klügere Umgang mit Gefühlen. Daten und Logik sichern Glaubwürdigkeit, doch erst Affekte, Vibes und Atmosphären machen Marken erlebbar und anschlussfähig. Sie sind schwer messbar, aber hoch wirksam: Sie lenken Aufmerksamkeit, prägen Erinnerungen und verkürzen Wege zur Entscheidung. KI verstärkt diese Dynamik, weil sie Muster erkennt. Bedeutung entsteht allerdings erst im Resonanzraum zwischen Marke und Mensch. Erfolgreiche Kommunikation orchestriert beides, evidenzbasierte Argumente als Fundament und emotionale Signale als Impuls, der wirkt, bleibt und bewegt.“


Nina von Reden

 Head of Corporate Communication, **Takeda Germany**

„Als Pharmaunternehmen treffen wir Entscheidungen auf Basis von Wissenschaft, Sorgfalt und klaren ethischen Maßstäben. Verlässliche Daten sind für uns zentral – sie geben Orientierung und schaffen Transparenz. Gleichzeitig geht es immer um Menschen: Patient:innen, Angehörige, Behandler:innen und Mitarbeitende. Kommunikation wird dann wirksam, wenn Fakten verständlich eingeordnet werden und sich an den Bedürfnissen und Erfahrungen von Menschen

orientieren. Daten helfen uns, komplexe Sachverhalte zu erklären und einzuordnen. Empathie macht sichtbar, was diese Informationen für Menschen bedeuten. Für mich heißt das in der täglichen Kommunikationsarbeit: nicht nur informieren, sondern zuhören und verstehen, was Menschen bewegt. So entsteht Glaubwürdigkeit. Darum braucht Kommunikation im Pharmaumfeld einen klaren Kopf – und ein echtes Herz.“


Christian Achilles

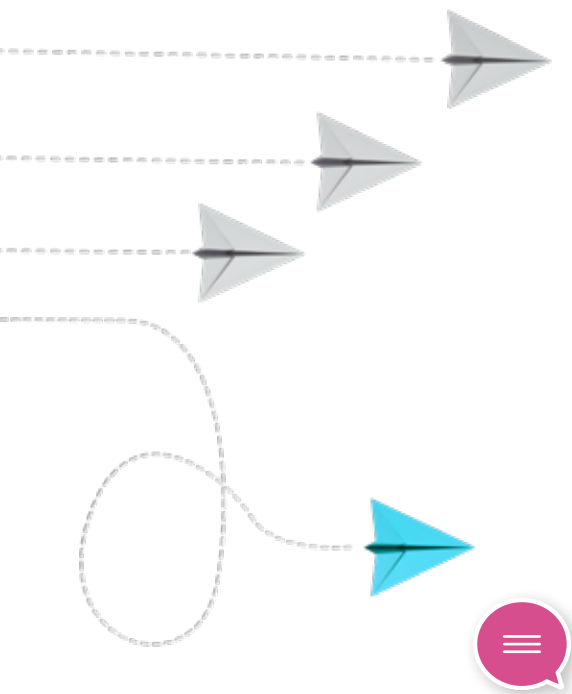
 Leiter Kommunikation und Medien,
Deutscher Sparkassen- und Giroverband

„Herz oder Kopf? In der Finanzkommunikation ist beides wichtig – doch den Ausschlag gibt das Herz. Denn Finanzdienstleistungen unterscheiden sich in ihren Produktmerkmalen nur gering. Wer sich dann nicht ausschließlich über den Preis definieren will, braucht ein einzigartiges und relevantes emotionales Markenerlebnis. Die Sparkasse steht für das Versprechen, Wohlstand für alle und damit soziale Teilhabe zu ermöglichen. Das muss gerade heute noch emotionaler erzählt werden. Dabei können wir von anderen Branchen lernen. Emotionale Kommunikation bedeutet jedoch nicht Bauchgefühl – sondern klare Wirkung, präzise und datengetrieben gemessen und strategisch gesteuert.“ ■

Von der Innovationskraft zur Innovationsreputation: Wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile sichern

Die deutsche Wirtschaft ist innovativer als ihr Ruf

Von ALEXANDRA GROSS



Innovationsreputation bezeichnet das wahrgenommene Ansehen eines Unternehmens hinsichtlich seiner Fähigkeit, kontinuierlich neue, relevante und marktfähige Lösungen zu entwickeln – und diese erfolgreich zu kommerzialisieren.

Deutsche Unternehmen investieren Milliarden in Forschung und Entwicklung, melden Jahr für Jahr eine beeindruckende Zahl an Patenten an und behaupten sich in zahlreichen industriellen Schlüsseltechnologien in der Weltspitze. Dennoch verliert die deutsche Wirtschaft im internationalen Vergleich an Reputation. Die Diskrepanz zwischen tatsächlicher Innovationsleistung und ihrer Wahrnehmung ist dabei mehr als ein bloßes Imageproblem. Sie droht zum Wettbewerbsnachteil zu werden. Innovationsreputation ist damit keine kommunikative Nebensache mehr, sondern eine strategische Führungsaufgabe – für Vorstände ebenso wie für die Unternehmenskommunikation.

Deutschlands Innovationskraft wird zu wenig wahrgenommen

Die wirtschaftliche Großwetterlage nährt das negative Narrativ. Der ifo-Geschäftsklimaindex ver-

harrt seit Monaten auf gedämpftem Niveau. Internationale Leitmedien spekulieren über eine schleichende Deindustrialisierung. In Unternehmensbefragungen rangieren Bürokratie, Fachkräftemangel und langwierige Genehmigungsverfahren konstant unter den größten Wachstumshemmnissen. All das ist real – und doch greift die Debatte zu kurz. Sie verstellt den Blick auf eine zentrale Tatsache: Deutschlands Unternehmen sind innovativer, als es die öffentliche Wahrnehmung nahelegt. Im EU Innovation Scoreboard liegt Deutschland unter anderem bei Patentanmeldungen und Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen der Unternehmen weit vorne. Dies zeigt deutlich: Das eigentliche Defizit liegt weniger in der Innovationskraft als in ihrer Reputation.

Innovationsreputation bezeichnet das wahrgenommene Ansehen eines Unternehmens hinsichtlich seiner Fähigkeit, kontinuierlich neue, relevante und marktfähige Lösungen zu entwickeln – und diese erfolgreich zu kommerzialisieren.

Sie speist sich aus objektiv messbarer Innovationsleistung, aus Patenten, Produkten, Investitionen in Forschung. Doch ebenso entsteht sie durch konsequente strategische Kommunikation, durch Sichtbarkeit in relevanten Diskursen und durch klare Positionierung in Zukunftsfeldern. Wo diese Verbindung fehlt, bleibt selbst exzellente Innovationsarbeit ökonomisch unter ihren Möglichkeiten.

Die Folgen fehlender Innovationsreputation

Die Folgen sind vielfältig. Unternehmen, die ihre Innovationsfähigkeit nicht mit Nachdruck vermitteln, überlassen das Feld jenen Wettbewerbern, die ihre Fortschritte selbstbewusst in Szene setzen. In globalisierten Märkten entscheidet nicht allein die technologische Substanz, sondern vor allem die Wahrnehmung darüber, wer als Taktgeber gilt. Wer kommunikativ nicht stattfindet, läuft Gefahr, in internationalen Innovationsnetzwerken übersehen zu werden – sei es bei strategischen Partnerschaften, bei Förderprojekten oder im Zugang zu neuen Märkten.

Besonders augenfällig wird die Bedeutung von Innovationsreputation im Kapitalmarkt. Deutschland belegte 2024 nach Angaben des Europäischen Patentamts Rang zwei weltweit bei Patentanmeldungen – hinter den USA. Auch im Global Innovation Index rangiert Deutschland unter den führenden Industrienationen. Gleichwohl floss in den vergangenen Jahren vergleichsweise wenig Risikokapital in deutsche Technologieunterneh-

men. Mit der geopolitischen Neuordnung der Investitionsströme eröffnet sich nun eine neue Chance: Investoren suchen verstärkt in Europa nach stabilen, verlässlichen Innovationsökosystemen. Wer in diesem Wettbewerb bestehen will, muss nicht nur exzellente Forschung vorweisen, sondern auch als zukunftsfähiger Standort wahrgenommen werden. Reputation wird zum entscheidenden Hebel für Kapitalzugang.

Ähnliches gilt für den Arbeitsmarkt. Hoch qualifizierte Fachkräfte – insbesondere in digitalen und naturwissenschaftlichen Disziplinen – orientieren sich an Unternehmen, denen Innovationsführerschaft zugeschrieben wird. Sie suchen Umfelder, in denen Zukunft gestaltet wird. Der Tech Migration Report der globalen Personalverwaltung Deel etwa zeigt, dass Deutschland bei vielen internationalen Talenten nicht die erste Wahl ist: Die USA bleiben das Topaufnahmeland, gefolgt von Spanien, Großbritannien und Kanada. Hier bleibt die Wahrnehmung trotz bewiesener Innovationsleistung schwach und erschwert nicht nur das Recruiting, sondern auch das Binden von Talenten. Wieder einmal gilt: Nur mit aktiver Präsenz in internationalen Medien und Diskursen wird Deutschland den Kampf um Fachkräfte gewinnen können.

Mediale Wahrnehmung: Status und Chancen

Aktuell stellen internationale Leitmedien Deutschland als ein Land dar, das den Anschluss verliert. Diese Narrative wirken – auf Investor:innen, auf Talente, auf politische

VITA



Alexandra Groß
Fink & Fuchs

Alexandra Groß ist Vorstand der Fink & Fuchs AG. In das Vorstandsgremium zog sie 2011 ein, 2019 übernahm sie den Vorsitz. In ihrer Rolle ist sie verantwortlich für die übergeordnete Gesamtleitung und die strategische Weiterentwicklung der Kommunikationsagentur. Nach unterschiedlichen Tätigkeiten in der Industrie kam die Diplom-Betriebswirtin 1999 zu Fink & Fuchs. Vor der Berufung in den Vorstand im Jahr 2011 betreute sie auf strategischer Ebene Unternehmen aus der Technologiebranche. Von Juni 2021 bis März 2025 war Alexandra Groß Präsidentin der GPRA – Gesellschaft der führenden PR- und Kommunikationsagenturen in Deutschland. Seit 2017 ist Alexandra Groß als Partnerin an der Agentur beteiligt.

Entscheidungen. Neben dieser Makro-Einordnung vermitteln auch deutsche Wirtschaftsjournalist:innen kein eindeutiges Bild von der Innovationskraft hiesiger Unternehmen: 53 Prozent halten die deutsche Wirtschaft für „ziemlich oder sehr innovativ“, 47 Prozent bewerten sie als „nicht sehr“ oder „überhaupt nicht innovativ“. Die Ergebnisse der von Fink & Fuchs beauftragten Umfrage der Dr. Doeblin Gesellschaft für Wirtschaftsforschung unter 126 Wirtschaftsjournalist:innen zeigen diese Polarisierung. Sie entsteht nicht durch mangelnde innovative Ideen, sondern durch fehlende Kommunikation. Die Wahrnehmung in den Medien strahlt entsprechend auf die Öffentlichkeit aus ([s. Abbildung](#)).

Die wichtigsten Befunde aus der Befragung machen deutlich, wo Unternehmen in ihrer Kommunikation ansetzen müssen: Innovation wird in Deutschland immer noch klassischen Branchen wie Maschinen- und Anlagenbau, Chemie/Pharma und Familienunternehmen zugeschrieben. Ein übergreifendes Zukunftsnarrativ fehlt – insbesondere für digitale Themen, obwohl digitale Souveränität aktuell eine politisch und gesellschaftlich viel diskutierte Forderung ist. Hier bieten sich Chancen und Gesprächsanlässe für Unternehmen, um diesen Diskurs aktiv mitzugestalten. Bei der Frage nach den innovativsten Köpfen an der mittelständischen Unternehmensspitze gibt es nur wenige gesetzte Namen – und damit eine klare Lücke in der kommunikativen Sichtbarkeit von Geschäftsführer:innen. Die Positionierung der sogenannten C-Suite in Unternehmen stellt hier einen wesentlichen strategischen Hebel dar. Sie ist ein zentrales Instrument, um das eigene Unternehmen zu positionieren und die Innovationsreputation aufzuladen. Die in der Befragung als am innovativsten wahrgenommenen Unternehmen des deutschen Mittelstands – Trumpf, Würth und Viessmann – machen es offensichtlich richtig. Sie stehen nicht nur für einzelne Innovationen, sondern für eine klar erkennbare Innovationsagenda, kontinuierlich vermittelt durch ihre Führungspersönlichkeiten.

Die öffentliche Wahrnehmung wird vor allem von den Leitmedien geprägt. Die Debatten bieten viel Spielraum für Unternehmen und ihre Führungspersönlichkeiten, sie mit Innovationsthemen mitzugestalten.

Mit einer stringenten Innovationserzählung und strategischen Media Relations tut sich die Mehrheit der Unternehmen aber noch schwer. Eine im letzten Jahr für Fink & Fuchs durchgeführte Studie hat gezeigt: Sie erkennen die Bedeutung von Kommunikation für Innovationsreputation, handeln aber nicht konsequent danach – ein typischer Attitude-Behavior-Gap. Innovationskommunikation wird oft nur punktuell gedacht, nicht strategisch.

Jetzt ist der Moment zu handeln

Genau in dieser kurzfristigen Herangehensweise liegt der Fehler, denn Innovationsreputation entsteht nicht durch kurzfristige Kampagnen. Sie ist das Ergebnis langfristiger strategischer Arbeit. Dazu gehört erstens Transparenz über Innovationsziele, -budgets und -erfolge. Zweitens die aktive Beteiligung an gesellschaftlichen Zukunftsdebatten – von Künstlicher Intelligenz über nachhaltige Industrieprozesse bis zur digitalen Infrastruktur. Drittens die klare Verankerung von Innovation als Chefsache: Wenn Vorstände selbst als Treiber technologischer Erneuerung auftreten, erhöht dies Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit gleichermaßen.

Gerade für deutsche Unternehmen bedeutet dies einen kulturellen Wandel. Die traditionelle Zurückhaltung, das Primat der Ingenieursleistung vor öffentlicher Selbstdarstellung, mag historisch gewachsen sein. Diese Zurückhaltung war auf der diesjährigen CES in Las Vegas offensichtlich: Im Januar hat China dort seine technologische Stärke

Für wie innovativ halten Sie die deutsche Wirtschaft?

53 %

Ziemlich oder
sehr innovativ

47 %

Nicht sehr oder
überhaupt nicht
innovativ

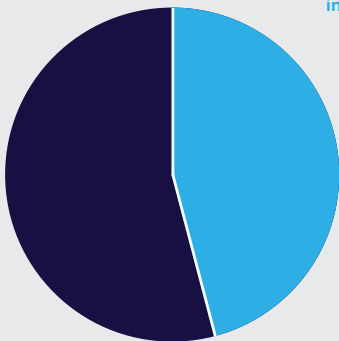


Abbildung: Innovativ oder nicht? Unter 126 Wirtschaftsjournalist:innen ist das Urteil nahezu gespalten – ein klarer Auftrag an die Unternehmenskommunikation.

Quelle: Dr. Doeblin Gesellschaft für Wirtschaftsforschung im Auftrag von Fink & Fuchs

selbstbewusst inszeniert, während Europa vor allem über Start-ups auftrat. Die technologisch führenden Industrieunternehmen fehlten oder agierten am Rand. Dabei ist die CES Schaufenster und Machtinstrument zugleich. Als wichtige Bühne liefert sie deutschen Innovatoren einen willkommenen Kommunikationsanlass, den es zu nutzen gilt.

Deutschland leidet weniger an einem Mangel an Ideen als an einem Mangel an Selbstvergewisserung. Die Substanz ist vorhanden: exzellente Forschung, industrielle Kompetenz, eine starke Patentbasis. Doch ohne eine entsprechende Innovationsreputation verliert selbst die stärkste Innovationskraft an Strahlkraft. Wer im globalen Wettbewerb bestehen will, muss nicht nur innovativ sein, sondern auch als innovativ gelten. Die Deutungshoheit über die eigene Zukunftsfähigkeit ist zu wichtig, um sie anderen zu überlassen. Innovationsreputation ist damit kein schmückendes Beiwerk – sie ist ein strategischer Standortfaktor.

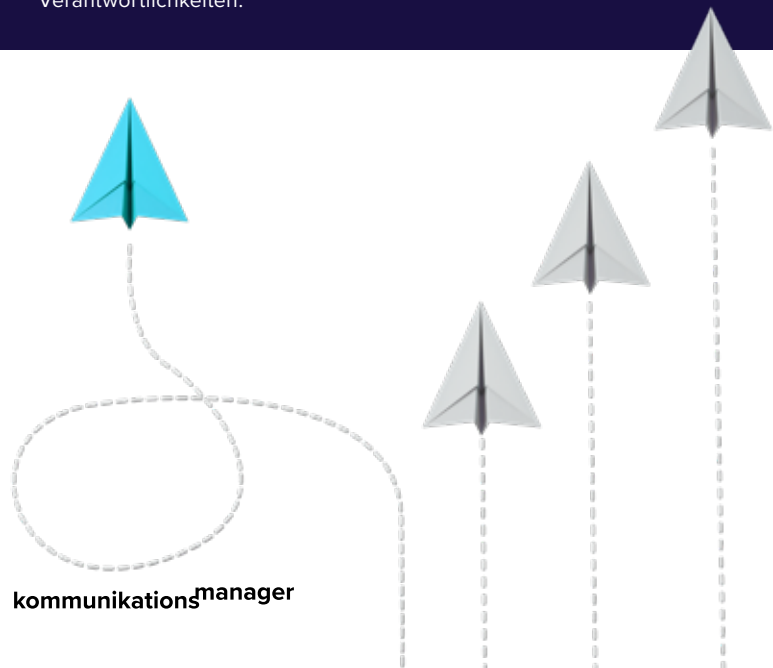
Deshalb muss 2026 ein Jahr der Positionierung und der konsequenten Umsetzung werden. Wer technologische Exzellenz mit strategischer Kommunikation verbindet, schafft nachhaltigen Erfolg – für Unternehmen und für den Innovationsstandort Deutschland. ■



TAKE AWAY

Fünf unbequeme Wahrheiten für eine starke Innovationsreputation

- 1. Wer seine Innovationsstärke nicht benennt, wirkt nicht innovativ**
Nutzen, Relevanz und Wirkung sowie technologische Exzellenz brauchen eine gute Innovationsgeschichte, sonst existiert Innovation in der öffentlichen Wahrnehmung schlicht nicht.
- 2. Wer nicht selbst spricht, wird von anderen definiert**
Innovationsreputation entsteht durch aktive Debattenführung. Unternehmen, die keine eigenen Themen setzen, übernehmen automatisch fremde Narrative – oft zu ihrem Nachteil.
- 3. Innovationsreputation ist Chefsache – oder sie bleibt schwach**
CEOs müssen erklären, einordnen und Haltung zeigen, und zwar regelmäßig. Denn Innovation ohne Führungsgesicht erzeugt kein Vertrauen.
- 4. Wer globale Bühnen meidet, verliert Deutungshoheit**
Wer auf internationalen Plattformen nicht sichtbar ist, überlässt Wettbewerbern die Definition von Fortschritt – unabhängig von der tatsächlichen Leistungsfähigkeit.
- 5. Kommunikation als Teil der Innovationsstrategie verankern**
Innovationskommunikation darf kein Projekt sein, sondern muss entlang der gesamten Innovationskette mitgedacht werden – mit klaren Zielen, Budgets und Verantwortlichkeiten.



kommunikationsmanager



Die neue strategische Rolle der internen Kommunikation

Und wie KI zu ihrer wertvollen Assistenz wird

Von **REBECCA HAAS**

Wirtschaftliche Herausforderungen, KI-getriebene Umbrüche und geopolitische Unsicherheiten prägen derzeit Märkte und Organisationen. Der Orientierungsbedarf wächst – bei Führung und Mitarbeitenden. Kommunikationsabteilungen sollen ihn auffangen, stehen dabei jedoch selbst unter erheblichem Druck. Laut PR-Stimmungsbarometer 2025 rechnen 45 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen mit schrumpfenden Budgets, während die Anforderungen steigen und die interne Durchsetzungskraft oft begrenzt bleibt.

Diese Entwicklung offenbart ein strukturelles Problem: In vielen Unternehmen verortet die Unternehmensleitung Kommunikation weiterhin als reine Servicefunktion, dabei hat sie einen hohen strategischen Wert und hilft, unterschiedliche interne Stakeholder besser zu verstehen und gezielter anzusprechen. Der Trendmonitor Interne Kommunikation 2026 zeigt auf, wie groß die Lücke ist: 97 Prozent der befragten Führungskräfte halten eine definierte Strategie für wichtig – nur 17 Prozent können allerdings eine sauber aus-

gearbeitete Strategie für die Kommunikation vorweisen. Daraus folgen gravierende Konsequenzen: Den Kommunikationsverantwortlichen fehlen häufig Ressourcen, ihr Gestaltungsspielraum ist eingeschränkt, und ihre Rolle ist deutlich weniger effektiv, als sie sein könnte. In diesem Spannungsfeld verspricht Künstliche Intelligenz (KI) Entlastung – und verschärft zugleich neue ethische und regulatorische Anforderungen.

Intelligente KI-Nutzung: Effizienz, Kreativität und Strategie

Setzen Unternehmen KI zielgerichtet und in klaren Strukturen ein, können Kommunikator:innen ihren Wertbeitrag im Unternehmen steigern und sichtbar machen. In der Praxis zeigt sich dieses Potential vor allem bei datenbasierten und repetitiven Aufgaben: KI-gestützte Analysen verdichten kommunikative Resonanz aus Intranet, Mitarbeitenden-App, Q-&-A-Formaten oder Collaboration-Tools zu belastbaren Themen- und Stimmungsbildern. Interne Kommunikation nutzt diese Erkenntnisse,

um Botschaften zu schärfen, Formate und Timing zu optimieren und Reibungspunkte früh zu erkennen. Auf Large Language Models basierte Chatbots wie ChatGPT oder Claude und KI-Assistenten wie Microsoft Copilot erstellen Entwürfe für interne Newsletter, Meeting-Protokolle oder Standardantworten auf häufig gestellte Fragen (FAQ). Reporting-Tools bereiten Kennzahlen und Dashboards automatisiert auf. So gewinnen Kommunikationsverantwortliche Zeit, die sie gezielt in strategische Aufgaben investieren können.

Im Bereich der Kreativität stößt KI jedoch an Grenzen: **Während Algorithmen Muster erkennen und Inhalte strukturieren können, fehlt ihnen die Fähigkeit zur kontextuellen Interpretation und emotionalen Einordnung.** Zudem operiert KI grundsätzlich innerhalb der Muster, die sie aus vorhandenen Daten gelernt hat und produziert so Varianten und Kombinationen des Bekannten, statt neue Perspektiven zu entwickeln. Deshalb bleibt insbesondere bei diesen drei Aufgaben der internen Kommunikation menschliches Urteilsvermögen unverzichtbar:

1. Krisenkommunikation: KI kann schnell erste Entwürfe für Sprachregelungen, Q&As und Statements liefern. Die entscheidenden Schritte bleiben jedoch menschlich: die Lage bewerten, Risiken gemeinsam mit der Rechtsabteilung prüfen, Reaktionen und Eskalationen antizipieren, Zielgruppen priorisieren und die finale Freigabe verantworten.

2. In der strategischen Kommunikationsplanung gilt es, Unternehmensziele mit den Interessen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen und in konkrete Maßnahmen zu übersetzen.

3. Ethische Fragestellungen – etwa der Umgang mit sensiblen Mitarbeitendendaten oder die Transparenz bei KI-gestützten Entscheidungsprozessen – erfordern dabei differenzierte Entscheidungen.

Stellt die Unternehmensführung der Kommunikationsabteilung die passenden Tools zur Verfügung, kann KI helfen, die Kommunikationswirkung systematischer zu analysieren und damit besser zu steuern.

Datenbasierte Entscheidungsfindung in der internen Kommunikation

Während Listening Signale und Reibungspunkte erfasst, quantifiziert Wirkungsmessung den tatsächlichen Erfolg konkreter Kommunikationsmaßnahmen. Ein Beispiel aus der Praxis: KI-gestützte Ana-

lysetools können die Resonanz auf interne Kommunikationskanäle wie das Intranet oder Mitarbeitenden-Apps differenziert auswerten. Sie identifizieren neben beliebten Themen auch optimale Veröffentlichungszeitpunkte sowie bevorzugte Formate verschiedener Mitarbeitendengruppen. Diese Erkenntnisse ermöglichen es, zielgenaue, wirksame Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln und durchzuführen.

Eine rein quantitative Betrachtung der Auswertungen ist dabei wenig ratsam, da die Aussagekraft der nackten Zahlen eher gering ist. Hier ist menschliches Urteilsvermögen gefragt, um Daten im Kontext der Unternehmenskultur und aktueller Entwicklungen einzuordnen.

Qualitätssicherung im KI-gestützten Kommunikationsprozess

Auch in Sachen Qualitätssicherung bleiben menschliche Expert:innen unerlässlich. Sie prüfen KI-generierte Inhalte und Analysen auf sachliche Richtigkeit und achten auf einen einheitlichen Ton im Sinne der „Corporate Voice“. Ein bewährter Ansatz ist das „Vieraugenprinzip“ in digitaler Form: KI-generierte Inhalte durchlaufen zunächst eine automatisierte Prüfung anhand vordefinierter Kriterien wie Tonalität, Schlüsselwörter und Länge. Anschließend erfolgt eine menschliche Überprüfung, die Kontext und Nuancen berücksichtigt.

VITA



Rebecca Haas
Oseon

Rebecca Haas ist Senior Manager bei der Kommunikationsagentur Oseon und betreut nationale und internationale Kunden aus den Bereichen Enterprise IT und Professional Services. Bei Oseon verantwortet sie das Themenfeld KI und Ethik und beschäftigt sich mit den Auswirkungen von KI auf die Unternehmenskommunikation. Rebecca studierte Politikwissenschaft, Soziologie und Sozialforschung. Vor ihrer Zeit bei Oseon sammelte sie Erfahrungen bei Radio, Fernsehen und in der Kommunikationsabteilung einer Großbank. Ihr PR-Handwerk erlernte sie bei Fleishman-Hillard.

Zudem empfiehlt sich ein konsistentes Dokumentationssystem, das den Prozess der Erstellung KI-generierter Inhalte von der initialen Anfrage bis zur finalen Freigabe nachvollziehbar abbildet. So bleibt transparent, an welchen Stellen KI zum Einsatz kam und wo menschliche Eingriffe erfolgten.

TAKE AWAY

Leitlinien ethischer KI

KI entlastet von Routineaufgaben wie Reporting und Monitoring und schafft Raum für strategische Kommunikationsarbeit. Doch im Einsatz sind klare Richtlinien hinsichtlich Prozessen, Tools und Verantwortlichkeiten relevant. Konkret sollten KI-Leitlinien insbesondere folgende Aspekte berücksichtigen:

- Klare Abgrenzung zwischen KI-unterstützten und rein menschlichen Entscheidungsprozesse
- Verankerung von Verantwortlichkeiten sowie klare Governance- und Eskalationswege (inkl. Risikomeldung)
- Qualitätssicherung für KI-Inhalte (Kennzeichnung, Review und Freigaben)
- Integration von Datenschutz- und Bias-Präventionsmaßnahmen
- Sensible Daten: klare Tabuzonen für Prompts, etwa Daten zu personellen Maßnahmen, Gesundheits- und Gehaltsinformationen sowie andere besondere Kategorien personenbezogener Daten.
- Vertrauliche Inhalte: Prüfung vor der Veröffentlichung, insbesondere bei internen Kennzahlen, noch nicht freigegebenen Entscheidungen, unbestätigten Aussagen und rechtlich relevanten Formulierungen.

Ethische Dimension und KI-Leitlinien

Um intern über Prozesse, Tools und Verantwortlichkeiten aufzuklären, sind klare Leitlinien und Freigabestandards für den KI-Einsatz in der internen Kommunikation erforderlich. Diese müssen sowohl ethische Aspekte als auch praktische Fragen abdecken. Dazu gehören unter anderem Einsatzfelder, Tabuzonen und Freigabeschritte sowie Verantwortlichkeiten. Sind Rechtsabteilung, IT, HR oder Kommunikation für Erstellung, Einführung und Einhaltung der Leitlinien zuständig? Wie laufen Freigabeprozesse? Wer ist dafür zuständig, ein Risiko zu melden? Und an wen? Die Kommunikationsabteilung moderiert hier den Dialog zwischen den Bereichen und sorgt für belastbare Abstimmungen.

Durch systematisches Corporate Listening in internen Kanälen, Feedbackformaten und Q-&-A-Prozessen erfassen Kommunikationsteams außerdem, welche Fragen, Unsicherheiten und Risikowahrnehmungen rund um KI in der Belegschaft entstehen. Aus diesen Signalen leiten sie klare Vorgaben ab: Welche Inhalte dürfen KI-gestützt entstehen? Wo braucht es Kennzeichnung und Transparenz? Welche Daten bleiben tabu, und welche Freigaben sind zwingend?

Zusätzlich verschärft der EU AI Act den Anspruch an Transparenz und verankert den Aufbau von KI-Kompetenz als Organisationsaufgabe. Für die interne Kommunikation bedeutet das: Sie macht den KI-Einsatz nachvollziehbar und befähigt Teams mit Trainings, Materialien und praxisnahen Anwendungsbeispielen.

Die größte Herausforderung liegt darin, Leitlinien zu schaffen, die einerseits konkret genug für die praktische Anwendung sind, andererseits aber flexibel genug bleiben, um mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten.

Führungskräfte nehmen hierbei eine Schlüsselrolle ein, denn sie müssen die ethischen Leitplanken glaubhaft vorleben. Sie sollten als Vorbilder den strategischen Mehrwert KI-gestützter Kommunikation aufzeigen und zugleich ein offenes Ohr für die Anliegen und Bedenken ihrer Teams haben. Zudem müssen sie systematische Schulungen, Coachings und konkrete Unterstützung bei der Anwendung im Arbeitsalltag anbieten. Dabei sind sowohl die technische Befähigung der Mitarbeitenden als auch die Etablierung einer neuen Kultur entscheidende Faktoren für das Gelingen.

Die neue Rolle der internen Kommunikation

Die interne Kommunikation entwickelt sich zunehmend von einer operativen Funktion zu einer strategischen Instanz, die Transformationsprozesse aktiv gestaltet und begleitet. Dabei entstehen an der Schnittstelle von Kommunikation, Ethik und Technologie neue Anforderungsprofile.

Entscheidend ist die Balance zwischen technologischer Innovation und ethischer Verantwortung. Klare Leitlinien und gezielte Mitarbeitendenentwicklung bilden die Basis für diese Transformation. Kommunikationsabteilungen, die diese Balance meistern, positionieren sich als strategische Partner der Geschäftsführung. ■



HELLO FUTURE

Mit Neugier, Mut und innovativem Mindset vorangehen

FRANKFURT | 9. & 10. JUNI 2026

HOSTED BY | F.A.Z. INSTITUT

JETZT EARLY INNOVATOR TICKET SICHERN ?



Partner



Fink & Fuchs

leadec

KI Award-Partner



BOSCH

FRESHFIELDS



indeed

Wenn KI über Unternehmen spricht

Monitoring für Reputation in Sprachmodellen aufsetzen

Von **DR. LYDIA PREXL**

Reputation entsteht immer häufiger in KI-Antworten. Sprachmodelle bündeln öffentliche Diskurse, ordnen sie ein und geben sie als scheinbar objektives Wissen zurück. Für Kommunikationsverantwortliche heißt das: Sie müssen nicht nur beobachten, was über ein Unternehmen gesagt wird – sondern auch, was KI daraus macht.

Immer mehr Menschen informieren sich nicht mehr über klassische Suchmaschinen, sondern verlassen sich auf die Antworten von KI-Sprachmodellen (LLMs). Diese funktionieren jedoch grundlegend anders als Google & Co.: Sie verlinken nicht auf einzelne Websites, sondern fassen Informationen aus zahlreichen Quellen zusammen und liefern eine interpretierte Antwort.

Damit ist eine KI-Antwort nicht nur Information, sondern immer auch Deutung – und genau diese prägt zunehmend die Wahrnehmung von Unternehmen, Marken und Themen.

Kommunikationsverantwortliche sehen sich daher mit zwei Herausforderungen konfrontiert: Sie müssen sich erstens damit auseinandersetzen, ob ihr Unternehmen überhaupt in KI-Modellen auftaucht. Und sie müssen zweitens prüfen, wie ihr Unternehmen in KI-Antworten erscheint – in welchem Ton und mit welchen Assoziationen.



KI als Reputationsakteur und Analyseinstrument

Sprachmodelle sind dabei Untersuchungsgegenstand und Werkzeug zugleich. Einerseits geht es um das Monitoring von KI-generierten Aussagen über Unternehmen, die reputationswirksam sind. Hier steht die Frage im Vordergrund: Was sagen KI-Systeme über ein Unternehmen? Gemeint

ist die systematische Erfassung, Analyse und Bewertung von Antworten, die Sprachmodelle auf typische Nutzerfragen geben – etwa zu Qualität, Vertrauenswürdigkeit, Skandalen, Nachhaltigkeit oder Arbeitgeberattraktivität. Dieses Monitoring ist vergleichbar mit klassischem Medien- oder Social-Media-Monitoring, bezieht sich aber auf einen neuen Akteur: die KI selbst als „Kommunikator“.

Quelle: AdobeStock

Andererseits geht es um die Nutzung von KI zur Beobachtung und Messung von Reputation – also um ein KI-gestütztes Reputationsmonitoring. Hier ist KI nicht das Objekt der Beobachtung, sondern das Werkzeug. Sprachmodelle werden eingesetzt, um große Mengen an Texten auszuwerten und daraus Reputationsindikatoren wie Tonalität, Themen, Vertrauen, Risikofaktoren oder Narrative abzuleiten.

Beide Ebenen greifen dabei ineinander. Denn die Trainingsdaten und Antwortmuster von Sprachmodellen speisen sich aus genau den öffentlichen Diskursen, die durch KI analysiert werden. Reputation entsteht damit zunehmend in einem Kreislauf aus öffentlicher Kommunikation, KI-gestützter Auswertung und KI-basierter Wiedergabe – ein fundamentaler Wandel, der strategisches Reputationsmanagement neu definiert.

Warum Sprachmodelle keine Messinstrumente sind

Wie kann ein KI-gestütztes Reputationsmonitoring nun aussehen? Etablierte Modelle der Reputationsmessung wie das Reprak-Modell oder der Reputation Quotient (RQ) basieren in der Regel auf umfangreichen Befragungen. Diese sind objektiv (Wiederholung führt zum gleichen Ergebnis), reliabel (gleiche Messung führt zu gleichem Ergebnis) und valide (messen das Richtige), erfüllen also alle drei Gütekriterien von empirischer Forschung.

Sprachmodelle erfüllen keines dieser Kriterien. Ihre Antworten

hängen stark vom Prompt, vom Kontext, von der Sprache und sogar von der Reihenfolge der Fragen ab. Damit sind sie nicht objektiv im messtheoretischen Sinn, sondern promptsensitiv. Sie sind auch nur eingeschränkt reliabel, denn derselbe Prompt erzeugt zwar ähnliche, aber nie identische Antworten. Die Modelle sind daher nicht reliabel im strengen Sinne, sondern nur „stilistisch stabil“. Und zu guter Letzt sind sie auch nicht valide, denn Sprachmodelle messen überhaupt nichts. Stattdessen erzeugen sie Texte, die wie Messungen aussehen. Auf die Frage „Wie zufrieden sind deutsche Kunden mit Marke X?“ können sie plausible Zahlen und überzeugende Begründungen liefern – diese haben jedoch keinen empirischen Bezug zur Wirklichkeit.

Gerade diese Defizite machen deutlich, dass Sprachmodelle nicht als Messinstrumente missverstanden werden dürfen. Und dennoch eignen sie sich erstaunlich gut als Proxy für Reputation, sofern man sie richtig einsetzt. **Denn in der digitalen Öffentlichkeit entsteht Reputation nicht primär durch individuelle Erfahrungen, sondern durch Sprache, Wiederholung und mediale Sichtbarkeit. Was ein Unternehmen „ist“, ergibt sich aus dem, was fortlaufend über es gesagt, geschrieben und zitiert wird.** Wenn ein Unternehmen als „innovativ, aber chaotisch“ oder „teuer, aber hochwertig“ gilt, dann prägt das Entscheidungen, selbst bei Personen, die noch nie Kunde

VITA



Dr. Lydia Prexl
Unzer

Lydia Prexl ist Strategin für Kommunikation mit über fünfzehn Jahren Erfahrung. Seit 2021 verantwortet die promovierte Anglistin die interne und externe Kommunikation beim europäischen Zahlungsdienstleister Unzer. Zuvor baute sie die Kommunikationsfunktion des Fintech-Versicherers Getsafe auf. Außerdem ist sie Autorin und Herausgeberin mehrerer Bücher und Leitfäden zu Kommunikation und Schreiben, darunter „Wie kommunizieren Start-ups?“

waren. Reputation ist keine objektiv messbare Eigenschaft, sondern eine Zuschreibung von außen. Sie ist kein Besitz, sondern das Ergebnis kollektiver Wahrnehmung.

Von erlebter zu diskursiver Reputation

Vor diesem Hintergrund sind LLMs keine Instrumente zur Messung von erlebter Reputation, sondern von diskursiver Reputation. Es geht nicht darum, was reale Kunden nach konkreten Interaktionen denken, sondern welches Bild sich im öffentlichen Sprachraum stabilisiert hat.

Genau auf dieser Ebene liegt die besondere Stärke von Sprachmodellen. Sie sind auf enorme Textmengen trainiert und besonders gut darin, dominante Narrative zu erkennen und zu verdichten. Sie verarbeiten Meinungsäußerungen aus Medien, sozialen Netzwerken, Foren oder Review-Plattformen und fassen den öffentlichen Diskurs zusammen. Anders gesagt: Sprachmodelle haben zwar keinen direkten Zugang zur Wirklichkeit, besitzen aber ein sehr leistungsfähiges Modell darüber, wie Menschen über die Welt – oder in unserem Fall über ein Unternehmen oder eine Marke – sprechen und denken.

Wenn Reputation als Ergebnis diskursiver Verdichtung verstanden wird, lässt sie sich heuristisch entlang drei zentraler Dimensionen strukturieren: Bekanntheit, Einstellung und Zuschreibung. Alle drei Dimensionen lassen sich mithilfe von Sprachmodellen systematisch beobachten und auswerten – wenn auch auf unterschiedliche Weise.

Bekanntheit: Wird das Unternehmen überhaupt mitgedacht?

Beginnen wir mit der Bekanntheit. Sie beschreibt, ob und in welchem Umfang ein Unternehmen überhaupt im kognitiven Raum des Marktes existiert. In einem KI-vermittelten Informationsumfeld bedeutet das vor allem eines: Taucht das Unternehmen in den Antworten der Sprachmodelle auf, wenn reale Entscheidungs- und Orientierungsfragen gestellt werden?

In der Praxis kombiniere ich dafür zwei Ansätze. Einerseits nutze ich spezialisierte Tools, die die Sichtbarkeit von Unternehmen in verschiedenen Sprachmodellen systematisch erfassen. Andererseits arbeite ich mit standardisierten Prompts, die typische Nutzerfragen abbilden – etwa: „Welche Anbieter sind führend im Bereich ...?“ oder „Welche Unternehmen gelten als vertrauenswürdig, wenn es um ... geht?“. Diese Prompts werden bewusst neutral formuliert und über mehrere Modelle hinweg identisch gestellt.

Entscheidend ist nicht die einzelne Nennung, sondern das aggregierte Muster. Aus den Antworten entsteht ein Bild der Marktsichtbarkeit: Wie häufig wird ein Unternehmen genannt? In welchen Kontexten erscheint es? Und welche Position nimmt es im Vergleich zu Wettbewerbern ein? So wird sichtbar, ob eine Marke zur engeren Auswahl gehört oder im Entscheidungsprozess kaum eine Rolle spielt. Bekanntheit zeigt sich hier nicht als Reichweitenkennzahl, sondern als diskursive Präsenz in relevanten Entscheidungssituationen.

Einstellung: Wie wird das Unternehmen emotional bewertet?

Die zweite Ebene betrifft die emotionale und wertende Färbung dieser Präsenz. Hier geht es darum, ob die Wahrnehmung eines Unternehmens überwiegend positiv, negativ oder ambivalent ist. Diese Dimension lässt sich nicht direkt aus den Antworten von Sprachmodellen ableiten, da LLMs selbst keine eigenständigen Bewertungen vornehmen, sondern Diskurse verdichten.

Stattdessen ist ein Zwischenschritt notwendig, der die aggregierte Marktstimme der Sprachmodelle mit realen Nutzungserfahrungen verbindet. In der Praxis bedeutet das: Kommunikationsverantwortliche müssen aktuelle Kundenbewertungen systematisch aufbereiten und diese als Datengrundlage für die Analyse nutzen.

Dazu werden Rezensionen aus relevanten Quellen – etwa Trustpilot, App-Stores oder branchenspezifischen Plattformen – für einen klar definierten Zeitraum exportiert, zum Beispiel für die letzten zwei bis drei Monate. Die Daten werden konsolidiert, bereinigt und strukturiert, so dass alle analysierten Unternehmen auf derselben Grundlage verglichen werden können.

Im nächsten Schritt analysieren mehrere Sprachmodelle denselben Bewertungsdatensatz. Wichtig ist dabei, dass die Modelle ausschließlich mit den vorliegenden Kommentaren arbeiten und kein externes Wissen einbeziehen. Auf dieser Basis erkennen sie die allgemeine Stimmung, identifizieren wiederkehrende positive und negative The-

men und machen zeitliche Veränderungen sichtbar.

Abschließend werden die Ergebnisse verdichtet: Die Modelle fassen die Stimmungslage zusammen, extrahieren typische Erfahrungsmuster und machen deutlich, wo Zufriedenheit dominiert und wo sich Frustration oder strukturelle Probleme häufen. Da alle Anbieter mit identischer Datengrundlage und identischen Analyseprompts ausgewertet werden, entsteht ein aktuelles, konsistentes Vergleichsbild der emotionalen Bewertung im Markt.

Zuschreibungen und Assoziationen: Wofür steht das Unternehmen?

Die dritte Dimension betrifft die inhaltliche Bedeutung einer Marke. Hier geht es nicht um Stimmung, sondern um die Frage, wofür ein Unternehmen im Markt steht, also welche Eigenschaften, Themen und Bedeutungen ihm zugeschrieben werden. Diese Ebene lässt sich mithilfe von Sprachmodellen erfassen, indem wiederkehrende Begriffe, zugeschriebene Eigenschaften und thematische Assoziationen systematisch identifiziert, gebündelt und verdichtet werden.

Dafür definieren Kommunikationsverantwortliche einheitliche Prompts, die gezielt auf zentrale Reputationsfragen abzielen, etwa: „Gilt das Unternehmen als seriös?“, „Mit welchen Themen wird es am häufigsten in Verbindung gebracht?“ oder „Ist die Positionierung klar, widersprüchlich oder schwer greifbar?“. Diese Prompts werden systematisch von mehreren Sprachmodellen beantwortet.

Im Anschluss werden die Antworten miteinander verglichen. Beschreiben die Modelle das Unternehmen konsistent, deutet dies auf eine kohärente Reputation hin. Weichen die Einschätzungen deutlich voneinander ab oder widersprechen sie sich, zeigt sich eine fragmentierte Marktidentität. Parallel werden die genannten Themen und Attribute gesammelt, strukturiert und als positiv, negativ oder ambivalent eingeordnet.

So entstehen dominante Reputationscluster, die sichtbar machen, ob eine Marke vor allem mit Vertrauen, Innovation, Regulierung, Risiko oder Kontroversen verbunden wird. Zum Abschluss wird die Klarheit der Positionierung bewertet: Stimmen die Beschreibungen der Modelle weitgehend überein, gilt das Profil als stabil. Laufen sie auseinander, entsteht ein unscharfes oder widersprüchliches Bild, das gezielt kommunikativ bearbeitet werden muss. ■



CHECKLISTE

LLM-Reputationsmonitoring: Wo steht Ihr Unternehmen?

Sprachmodelle verdichten öffentliche Diskurse – und prägen so aktiv, wie Unternehmen wahrgenommen werden. Die drei Dimensionen diskursiver Reputation helfen Kommunikationsverantwortlichen zu prüfen, ob sie ihren KI-Fußabdruck systematisch im Blick haben.

Bekanntheit

- ☐ Taucht unser Unternehmen bei typischen Nutzerfragen in KI-Antworten auf?
- ☐ In welchen Kontexten werden wir genannt – und wo fehlen wir?
- ☐ Wie ist unsere Präsenz im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern?
- ☐ Nutzen wir standardisierte Prompts, um das regelmäßig zu beobachten?

Einstellung

- ☐ Welche Stimmungslage dominiert in aktuellen Kundenbewertungen?
- ☐ Gibt es wiederkehrende negative Muster, die Sprachmodelle verstärken?
- ☐ Haben wir einen strukturierten Prozess, um Tonalität kontinuierlich zu erfassen?

Zuschreibungen

- ☐ Wofür stehen wir in KI-Antworten – und stimmt das mit unserer Positionierung überein?
- ☐ Beschreiben verschiedene Modelle uns konsistent oder widersprüchlich?
- ☐ Gibt es Reputationscluster, die wir nicht aktiv gesetzt haben, aber die uns prägen?

Nachhaltigkeitstransformation ist kein Change

Kommunikation stärkt Führung und Beteiligung

Von **PROF. DR. MICHAEL BÜRKER**

Seit Jahrzehnten erleben Bürgerinnen und Bürger dieselben Rituale der Kommunikation, zuletzt auf der Weltklimakonferenz COP30 in Belem, Brasilien. Die meisten Staaten zeigen guten Willen: mehr Klimahilfen, aber kein Ausstiegsplan für fossile Energieträger. Sobald konkrete Maßnahmen und Budgets verhandelt werden, pochen viele auf Freiwilligkeit. Die ärmeren Länder zeigen auf die reicheren, die Betroffenen auf die Verursacher, die Kleineren auf die Größeren. Die meisten sind sich einig, dass etwas geschehen muss. Aber bitte bei den anderen. Am Ende waren viele Teilnehmer, Politiker und Wissenschaftler enttäuscht und unzufrieden mit den Ergebnissen. Viele Bürgerinnen und Bürger haben sich längst angewandt.

Dennoch: Die Klimakrise und soziale Gegensätze verschwinden nicht, wenn Politik und Wirtschaft ihre

Prioritäten verschieben. Die Gründe sind vielfältig: mehrere Krisen gleichzeitig – Ukrainekrieg, Gazakonflikt, Energiepreise, Inflation, Zölle, Wirtschaftsschwäche. Zugleich kämpfen viele Unternehmen mit mehreren Transformationen: Nicht nur Nachhaltigkeit, auch die Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und die neue Arbeitswelt fordern grundlegende Veränderungen in Unternehmen.

Nachhaltigkeit hat an Bedeutung verloren

Nachhaltigkeit ist im Ranking der Transformationsprojekte in Unternehmen von Rang zwei im Jahr 2023 (83 Prozent) auf Rang sechs (66 Prozent) zurückgefallen.¹ Auch in der Bevölkerung ist der Umwelt- und Klimaschutz bei den wichtigsten Themen von Rang eins im Jahr 2019 auf Rang acht abgerutscht.² Nur noch eine Minderheit der Bundesbürger (41 Prozent) ist der Ansicht, dass Deutschland mehr gegen den Klimawandel tun sollte. Vor zwei Jahren waren sie noch in der Mehrheit (51 Prozent). Im weltweiten Vergleich liegt Deutschland damit auf dem letzten Platz aller 32 befragten Länder.³

Die Bereitschaft zu klimaschonendem Handeln der Bevölkerung hat neue Tiefststände erreicht.⁴ In ihren Augen sind Industrie und Wirtschaft immer noch die Akteure, die am wenigsten für den Umwelt- und Klimaschutz tun. Nur rund jeder Zehnte (12 Prozent) traut den Nachhaltigkeitsaussagen von Unternehmen.⁵

Wunsch und Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit werden unterschätzt

Auch wenn die Zustimmung und Unterstützung für Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen zuletzt zurückgegangen sind: Die Bevölkerung denkt positiver über Nachhaltigkeit, als die meisten glauben. Auch viele Unternehmen engagieren sich stärker, als öffentlich wahrgenommen wird.

Unverändert finden fast alle Bürgerinnen und Bürger (88 Prozent) Umweltschutz wichtig.⁶ Auch bei den sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit muss aus ihrer Sicht dringend nachgebessert werden. Eine große Mehrheit der Konsumenten (>70 Prozent) hat den Wunsch, nachhaltiger zu handeln. Sie sehen jedoch vor allem Markenhersteller und



41 %

der Unternehmen zählen Klimawandel und Nachhaltigkeit zu den Top-Drei-Herausforderungen

¹ Porsche Consulting (2025). Change Management Compass 2025. How to build strong foundations for business success in times of turmoil.

² Umweltbundesamt (2025). Umweltbewusstsein 2024. Chartbook zur Bevölkerungsumfrage.

³ Ipsos (2025). People and Climate Change. Public Attitudes to the Climate Crisis and the Transition to Net Zero.

⁴ Umweltbundesamt (2025). Umweltbewusstsein 2024. Chartbook zur Bevölkerungsumfrage

⁵ Ipsos (2025). People and Climate Change. Public Attitudes to the Climate Crisis and the Transition to Net Zero.

⁶ Umweltbundesamt (2025). Umweltbewusstsein 2024. Chartbook zur Bevölkerungsumfrage.

⁷ Zalando (2025). It takes many.

Handel in der Pflicht (77 Prozent).⁷

Über die Hälfte der Unternehmen in Deutschland (51 Prozent) berichten von einer Zunahme des Drucks von externen Stakeholdern zur Bereitstellung von Nachhaltigkeitsinformationen.⁸ Für fast jedes zweite Unternehmen (41 Prozent) zählen Klimawandel und Nachhaltigkeit zu den Top-Drei-Herausforderungen.⁹ Mehr als drei Viertel (77 Prozent) geben an, ihre Nachhaltigkeitsinvestition spürbar erhöht zu haben. Der Anteil der institutionellen Anleger, die auf Nachhaltigkeit achten, hat den zweithöchsten Wert (89 Prozent) erreicht.¹⁰

Transformationsbarrieren überwinden

Warum also kommt die Nachhaltigkeitstransformation in Unternehmen nicht voran? Als Hemmnisse geben Unternehmen am häufigsten fehlende Ressourcen (65 Prozent), mangelnde Datenverfügbarkeit (50 Prozent) und

unsichere politische/regulatorische Rahmenbedingungen (47 Prozent) an.¹¹ Tiefer liegende Gründe finden sich im Verständnis der Transformation, in der Funktion der Kommunikation in Organisationen und in der Rolle von Stakeholdern bei der Wertschöpfung.

Gerade unter hohem Zeitdruck besteht die Gefahr, mit herkömmlichen Change-Konzepten auf schnelle Erfolge zu setzen. Doch das verkennt die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Transformation und Change. Transformationen vollziehen sich stets in Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen zugleich. Ihr Verlauf, ihre Dauer und ihr Ergebnis sind offen. Das Tempo wird im Wesentlichen durch externe Faktoren wie Konjunktur, Märkte, Regulatorik bestimmt. Aus diesem Grund ist es nicht möglich, Transformationen bis zum Ende durchzuplanen und abzuarbeiten. Schon gar nicht, wenn sich mit Digitalisierung/KI, neuer Arbeitswelt und Nachhaltigkeit drei Transformationen überlagern (s. [Abbildung 1](#)).



Abbildung 1: Unterschiede zwischen Change und Transformation.

Quelle: Prof. Dr. Michael Bürker

⁸ pwc (2025). Global Sustainability Reporting Survey 2025. Ergebnisse für Deutschland.

⁹ Deloitte (2025). 2025 C-Suite Sustainability Report. Germany Insights.

¹⁰ Union Investment (2025). Nachhaltigkeit ist bei Großanlegern fest etabliert. Ergebnisse der Markterhebung 2025 zum nachhaltigen Vermögensmanagement institutioneller Anleger in Deutschland.

¹¹ Bertelsmann-Stiftung (2025). Sustainability Transformation Monitor 2025.

VITA



Michael Bürker
Hochschule Landshut

Prof. Dr. Michael Bürker berät und begleitet Unternehmen und Organisationen seit über 25 Jahren in der strategisch ausgerichteten internen und externen Kommunikation. Er ist Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule Landshut und Landesvorsitzender der Deutschen Public-Relations-Gesellschaft in Bayern. Mit seinem jüngsten Projekt „Kommunikation weiterdenken“ bietet er Organisationsberatung für Kommunikation und Medien. Seine Schwerpunkte sind Nachhaltigkeitskommunikation, Arbeitgeberkommunikation, Kommunikation in Change und Transformation, Krisenkommunikation, Markenpositionierung, Content-Strategien sowie Evaluation und Kommunikationscontrolling.

TAKE AWAY

Transformation ≠ Change: Was Kommunikationsverantwortliche wissen müssen

Nachhaltigkeitstransformation folgt anderen Regeln als klassische Change-Projekte — und stellt Kommunikation vor grundlegend neue Aufgaben.

- Transformation lässt sich nicht durchplanen: Verlauf, Dauer und Ergebnis bleiben offen. Das Tempo bestimmen externe Faktoren.
- Kommunikation ist nicht Begleiterin des Prozesses — sie konstituiert ihn. Beteiligung, Feedbackformate und laterale Führung ersetzen Top-down-Steuerung.
- Skepsis und Widerstand in der Belegschaft sind keine Hindernisse — sie sind ein kulturelles Signal, das ernst genommen werden muss.
- Nachhaltigkeitskommunikation entfaltet Wirkung nur durch doppelte Integration: vernetzt mit allen Unternehmensbereichen und synchronisiert mit dem Nachhaltigkeitsmanagement.

Die „Triple Transition“ erhöht die Komplexität und Dynamik. Sie „stört“ stabile Strukturen und Prozesse in Unternehmen, insbesondere in der Unternehmenskultur. Das löst bei Belegschaften Unsicherheit aus. Sorgen, Skepsis und Widerstand sind nicht dysfunktional, sondern notwendige Begleiterscheinungen, wenn sich Veränderungen ankündigen. Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation gelingt nur, wenn dadurch nicht nur Wertschöpfung bei Unternehmen entsteht, sondern bei allen relevanten Stakeholdern („Shared Value“).

Kommunikationsstrategien, die in der Transformation auf Information, Transparenz und Überzeugung setzen, verkennen den konstitutiven Charakter der Kommunikation für Organisationen. Das führt häufig dazu, dass spontane, nicht geplante Aktivitäten von internen und externen Akteuren zu wenig einbezogen werden. Damit bleiben wertvolle Eigendynamiken vielfach auf der Strecke.

Wie stark müssen Management und Kommunikation umdenken?

Transformationen gehen — im Gegensatz zu Change-Projekten — weit über neue Strukturen und Prozesse hinaus und verändern die Identität von Unternehmen. Sie können nicht delegiert werden und betreffen alle Unternehmensbereiche und -einheiten. Transformationen sind Lern- und Entwicklungsprozesse, an denen alle im Unternehmen beteiligt sind.

Deswegen greifen klassische, hierarchieorientierte Managementmethoden nur selten. Stattdessen helfen iterative Schritte in kurzen Zyklen, die auch Experimente und Fehler zulassen — kurz: agiles Management. Besonders gut geeignet sind dafür Methoden des beidhändigen Managements (Ambidextrie). Sie arbeiten mit räumlichen und/oder zeitlichen Nischen parallel zum Tagesgeschäft. So ist es möglich,

Initiativen zu stärken, Experimente zuzulassen und neue Fähigkeiten zu lernen und zu trainieren.

Erfolgreiche Strategien der Transformation folgen weniger Top-down-Prinzipien, eher der sogenannten Lernschule nach Henry Mintzberg (immer noch lesenswert in „Strategy Safari“, 2007). Sie entstehen sukzessive aus erfolgreichen Verhaltensmustern. Das hat weitreichende Konsequenzen für das Verständnis von Kommunikation: Sie ist nicht nur Begleiter und Moderator der Transformation, sondern sie konstituiert den gesamten Veränderungsprozess. Er entsteht und reproduziert sich durch die Kommunikation aller Beteiligten.

Dafür muss sich das Kommunikationsmanagement umstellen auf beziehungs- und beteiligungsorientierte Analysen, Strategien und Formate wie Townhall-Meetings, Themen-Cafés, Fokusgruppen, Online-TEDs, Sounding Boards und Ask-me-anything. Sie eröffnen Spiel-, Experimentier- und Feedbackräume und ermöglichen Veränderungen der Unternehmenskultur, die auf klassischen Wegen der „Verordnung“ nicht zu erreichen sind.

Gleichwohl kommt keine Transformation ohne Institutionalisierung und Implementierung aus. Beide Phasen benötigen Klarheit, Transparenz, Offenheit und Führung. Führung wird erwartet. Das geht derzeit soweit, dass in mehr als der Hälfte der von Transformationen betroffenen Unternehmen wieder „autoritäre Führung“ gefordert wird.¹² Doch so ist die Beteiligung und Unterstützung aller internen Stakeholder beim Lern- und Entwicklungsprozess von Unternehmen nicht zu haben. Transformationen erfordern stattdessen „laterale Führung“ ohne Weisungs-

¹² Next Work Innovation & Netzwert Partner (2024). In ungewissen Zeiten: Zuversicht und die veränderte Rolle von Führung im Unternehmenskontext.

befugnis – von der Seite statt von oben. Dafür müssen Führungskräfte in der Veränderung vorangehen, Vorbild geben und Sinn vermitteln.

Ganzheitlicher Ansatz der doppelten Integration

Wesentliche Faktoren für ein Gelingen sind die „doppelte Integration“ der Nachhaltigkeitskommunikation sowie deren „Synchronisation“ mit dem Nachhaltigkeitsmanagement. Dafür muss die Nachhaltigkeitskommunikation mit allen Unternehmensbereichen und -einheiten verbunden und in die Unternehmenskommunikation integriert werden. Erst mit kommunikativen Schnittstellen zum Beispiel zu Personal-, Finanz- und Risikomanagement sowie zur Mitarbeiter-, Finanz- und Risikokommunikation kann sie ihr volles Wirkungspotential entfalten.

Um die Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung zu bewältigen, muss die Nachhaltigkeitskommunikation von Beginn an im Boot sein. Beim Aufbau von Strukturen und Prozessen muss sie mit Unternehmensführung und Nachhaltigkeitsmanagement strategisch zusammenarbeiten und eng verzahnt werden. Zugleich benötigt sie die Freiheit, Offenheit und Flexibilität, um Impulse und Initiativen von innen und außen aufzugreifen und in den Lern- und Entwicklungsprozess überführen zu können. Sie initiiert

Beteiligung und Feedback und ermöglicht so fortlaufendes Weiterentwickeln, Testen, Evaluieren und Steuern (s. **Abbildung 2**).

Mit dem Konzept der Nachhaltigkeitstransformation als Lern- und Entwicklungsprozess von Unternehmen ist ein Weg eröffnet, Mitarbeitende, Führungskräfte und externe Stakeholder einzubinden und zu beteiligen. Der Nachhaltigkeitskommunikation als konstitutives Element der Nachhaltigkeitstransformation von Organisationen kommt dabei eine tragende Rolle zu. ■



Lese-Tipp

Bürker, Michael (2025). Management der Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Perspektiven für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.



Abbildung 2: Synchronisation von Strategie, Management und Kommunikation in der Nachhaltigkeitstransformation.

Quelle: Prof. Dr. Michael Bürker

Was ist der CMO wert?

Vom Verwalter zum Gestalter

Von **PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH** und **DR. DENNIS ESCH**

Nicht jeder kann die Welt retten

Geheimagent James Bond, alias 007, rettet die Welt. Mit Einsatzbereitschaft, Eleganz, Witz, Intelligenz und Durchschlagskraft. Er arbeitet für das Gute und gegen das Böse. Seine Arbeit ist gefährlich, stiftet aber Sinn. Deshalb geht er bei jedem Auftrag an seine Grenzen – und manchmal darüber hinaus.

Und Marketeers? Sehen sie Sinn in dem, was sie tun? Folgt man Analysen von Dur und Van Lent (2019), so ist dies eher nicht der Fall. Gerade einmal 59 Prozent der Marketeers sehen den Sinn ihrer Arbeit. Pflegekräfte hingegen liegen mit 98 Prozent im Ranking ganz vorne.

Das Umfeld von Unternehmen wird wie bei James Bond immer volatiler und ist geprägt von Unsicherheit. Sie sind konfrontiert mit Permakrisen. Die Weltordnung ist im Wandel mit enormen Folgen für Unternehmen. Das zeigt sich im Tagesgeschäft sehr konkret: Der Druck auf Unternehmen ist enorm, Umsätze und Gewinne schrumpfen. Viele Unternehmen set-

zen auf Sparprogramme, Preisnachlässe und kurzfristige Aktionen.

Marktorientiert handeln oder den Rotstift ansetzen?

Natürlich kann man nur das Geld ausgeben, das man hat. Aber Unternehmen müssen genau überlegen, wo sie den Rotstift ansetzen, um Mittel freizuschaukeln, die sie in profitables Wachstum investieren können. Und eine Abkehr von einer Kunden- und Markenorientierung ist nicht die richtige Strategie.

Genau hier läge die Aufgabe des CMO. Dafür zu sorgen, dass die Marktorientierung im Unternehmen gelebt wird – auch in schwierigen Zeiten. Dass der Fokus auf Kunde und Marke liegt. Denn schon früh wurde die Beweisführung erbracht, dass marktorientierte Unternehmen weitaus erfolgreicher sind als andere, besonders in der Krise. Man denke nur an Steve Jobs mit „You’ve got to start with the customer experience and work backwards to the technology.“ Oder an Jeff Bezos, der in Meetings symbolisch einen Stuhl

für den Kunden freihält. Reinhold Würth ist selbst im hohen Alter noch mit seinen Verkäufern zu Kunden gefahren, um persönlich zu erleben, was diese umtreibt.

Wie können Unternehmen in diesem Marktumfeld reüssieren? Was müssen sie tun, um weiteres profitables Wachstum anzukurbeln? Und wie trägt der CMO zum Erfolg bei? Diesen Fragen sind wir in unserer „CMO of the Future“-Studie mit 118 Marketingentscheidern unterschiedlichster Branchen und Unternehmensgrößen nachgegangen. Und es zeigt sich: CMO ist nicht gleich CMO. Manche sind erfolgreich, andere nicht. Manche haben Einfluss, andere nicht. Dafür gibt es Gründe.

Das Mindset prägt das Wachstum

Unsere CMO-Studie zeigt: Unternehmen, die ihre Marke wertschätzen, erwarten ein fast dreifach höheres Wachstum in fünf Jahren als Unternehmen, die sich der Bedeutung der Marke nicht bewusst sind. Und sie erwarten eine 2,5-fach



VITAE



**Prof. Dr.
Franz-Rudolf Esch**
ESCH. The Brand
Consultants

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants und berät Familienunternehmen, Hidden Champions sowie Fortune-500- und DAX-Unternehmen weltweit. Seine Beratung wurde elfmal als „Beste Berater für Marketing, Marke und Preis“ ausgezeichnet. Er lehrte an mehreren renommierten Universitäten und Management-Executive-Education-Programmen in Deutschland, Österreich, Frankreich und der Schweiz. Prof. Esch ist gefragter Keynote-Speaker und gilt als Markenpapst. Er ist Autor von mehr als 1000 Publikationen und hat national wie international zahlreiche Preise für seine Forschungsarbeit erhalten. 2004 wurde er zum Saarlandbotschafter ernannt.



Dr. Dennis Esch
ESCH. The Brand
Consultants

Dr. Dennis Esch ist Geschäftsführer von ESCH. The Brand Consultants und unterstützt Unternehmen dabei, ihr Markenpotential maximal auszuschöpfen. Seit über 15 Jahren berät er Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zu Markenführung, Kundenverhalten und Marketingstrategie. Neben seiner Arbeit als Berater lehrte er an namhaften Universitäten im Vereinigten Königreich, der Schweiz und Deutschland. Dr. Esch ist Co-Autor von „Strategie und Technik der Markenführung“, dem deutschen Standardwerk zur Markenführung. Er publiziert regelmäßig in deutschen Leitmedien sowie in Fach- und wissenschaftlichen Zeitschriften und wurde mehrfach ausgezeichnet.

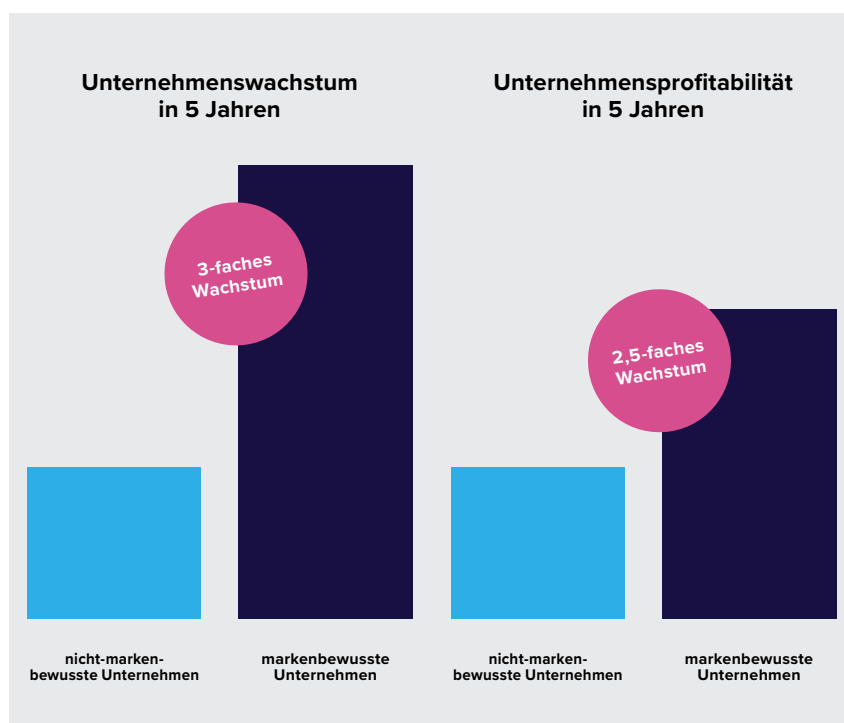


Abbildung 1: Markenbewusste Unternehmen wachsen in fünf Jahren dreimal schneller und erzielen eine 2,5-fach höhere Profitabilität.

Quelle: „CMO of the Future“ (2025), ESCH. The Brand Consultants

höhere Profitabilität. Markenbewusstsein korrespondiert mit positiven Zukunftserwartungen. Bei 41 Prozent der Unternehmen läuft die Marke allerdings noch unter dem Radar.

Prägend ist somit das Mindset im Unternehmen, das entweder Hürden für eine erfolgreiche Umsetzung von Marketingmaßnahmen aufbaut oder diese nachhaltig unterstützt (s. [Abbildung 1](#)).

Fahrersitz oder Abstellgleis: ohne Sinn kein Erfolg

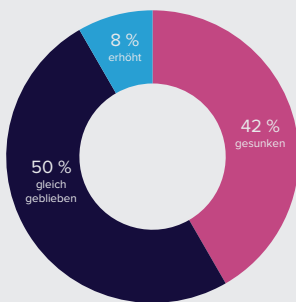
42 Prozent der CMOs nicht-markenbewusster Unternehmen leben auf dem Schleudersitz und sehen ihre

Rolle in Gefahr. Das wirkt sich auf die Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit aus: Ein Drittel dieser CMOs glaubt, keine Veränderung in ihrem Unternehmen bewirken zu können, und ein Viertel sieht keinen Einfluss

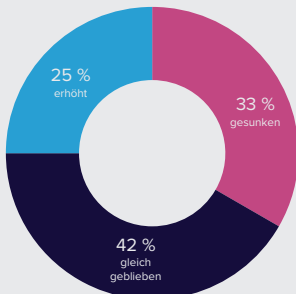
der eigenen Arbeit auf die Organisation. Das ist bei den CMOs markenbewusster Unternehmen anders. Die eigene Rolle ist sicher, mehrheitlich wird ein Einfluss auf das Unternehmen gesehen, und zwei Drittel sehen, wie ihre Arbeit positiv auf das Unternehmen wirkt ([s. Abbildung 2](#)).

nicht-markenbewusste Unternehmen

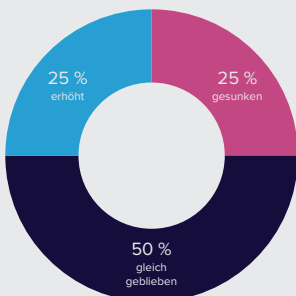
Sicherheit meiner Rolle



Meine Fähigkeit, Veränderungen in meiner Organisation zu beeinflussen

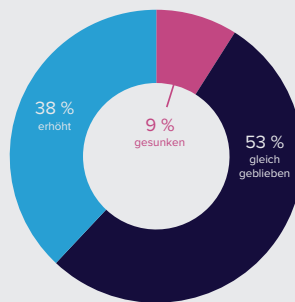


Die Auswirkungen meiner Arbeit innerhalb der Organisation

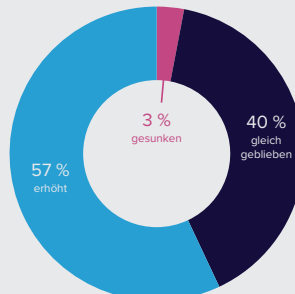


markenbewusste Unternehmen

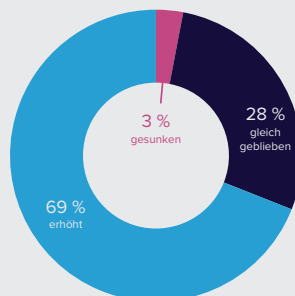
Sicherheit meiner Rolle



Meine Fähigkeit, Veränderungen in meiner Organisation zu beeinflussen



Die Auswirkungen meiner Arbeit innerhalb der Organisation



Beziehungsnetzwerke heben die Bedeutung des CMOs

Manche Unternehmensberatungen sehen ein Problem in multiplen Verantwortlichkeiten, vom Chief Digital Officer, dem Chief Commercial Officer, dem Chief Revenue Officer, dem Chief Sales Officer bis zum Chief Customer Officer, und schlagen eine Konzentration auf einen Verantwortlichen vor, den CMO oder CBO (Chief Brand Officer). Sicher: Verteilte Verantwortungen mit vielen Schnittmengen machen die Arbeit nicht leichter. Nur performen auch Unternehmen mit schlanken Strukturen sehr unterschiedlich. Ist die Fokussierung auf einen Verantwortlichen somit wirklich die Antwort?

Unsere Studie offenbart einen anderen Effekt: die Vernetzung. Der erste Ansprechpartner und der intensivste Austausch erfolgreicher CMOs erfolgt mit dem CEO. Zudem sind erfolgreiche CMOs durchgängig besser im C-Level vernetzt als wenig erfolgreiche CMOs. CMOs nicht-markenbewusster Unternehmen hängen im wahrsten Sinne des Wortes am Tropf des Chief Sales Officers. Und dessen Fokus auf kurzfristige Umsatzimpulse steht häufig im Spannungsfeld zum langfristigen orientierten Handeln eines CMOs.

Dahinter steckt wieder das Mindset im Unternehmen. Erfährt die Marke Wertschätzung, ist offensicht-

Abbildung 2: CMOs in markenbewussten Unternehmen sind deutlich sicherer in ihrer Rolle und überzeugt, im Unternehmen etwas bewegen zu können.

Quelle: „CMO of the Future“ (2025), ESCH. The Brand Consultants

lich auch der Austausch des CMOs mit seinen Kollegen intensiver.

Investments in die Marke schaffen Wachstum und Profitabilität

Nicht-markenbewusste Unternehmen setzen bei den Budgets drastisch den Rotstift an. 59 Prozent kürzen die Budgets. Der Fokus liegt auf Kosteneffizienz statt auf dem Markt. Der Schwerpunkt der Maß-

nahmen liegt hier auf kurzfristigen Push-Maßnahmen. 80 Prozent des Budgets fließen in diesen Bereich.

Bei markenbewussten Unternehmen bleiben 63 Prozent der Investments gleich oder steigen. Mit einem Verhältnis von 53:47 wird fast lehrbuchhaft in langfristigen Markenaufbau relativ zu kurzfristigen Maßnahmen investiert (s. [Abbildung 3](#)).

Eine Unternehmensberatung propagiert die Aussage „Branding is back“. Daraus wird geschlussfolgert, dass wieder mehr in langfristigen Markenaufbau investiert wird. Das können wir so aus doppeltem Grund nicht unterschreiben. Zum einen war Branding, also die Markenführung, nie weg. Ansonsten gäbe es nicht die erfolgreichen Unternehmen, bei denen sich die Marke als Wertschöpfer im Mindset und im Ergebnis etabliert hat. Zum anderen zeigen die Zahlen eindeutig, dass nach wie vor zu viel in kurzfristige Maßnahmen investiert wird. Jüngste Prognosen von Die Mediaagenturen (2025) stützen dies. So wird erwartet, dass 2026 in Deutschland mehr als jeder zweite Werbebüro an Google, Meta oder Amazon fließen wird. Und bekanntermaßen findet auf den von diesen Unternehmen geführten Plattformen mehr kurzfristige Aktivierung als langfristiger Markenaufbau statt.

Kollektiv gefangen im Hype

Auffällig in unserer Studie ist, dass gehypte Themen des Marketings gleichermaßen von allen CMOs bearbeitet werden. Manche dieser Hypethemen, wie das Metaverse, haben wenig überraschend an Bedeutung verloren, während das Thema Künstliche Intelligenz bei allen ganz oben steht. Manche sehen in KI und Digitalisierung Heilsbringer,

um Unternehmen fit zu machen und näher an den Kunden zu rücken. Das sehen wir anders. Für uns sind KI und Digitalisierung Mittel zum Zweck: notwendig für den Erfolg, aber nicht ausreichend. Man muss die Klaviatur beherrschen. Wenn aber alle Unternehmen gleichermaßen daran arbeiten, wird daraus allein schwer ein Wettbewerbsvorteil realisierbar sein, durch den profitables Wachstum sichergestellt ist. Entscheidend ist stattdessen solide strategische Grundlagenarbeit. Und auch wenn markenbewusste Unternehmen hier deutlich besser aufgestellt sind, gibt es insgesamt noch Luft nach oben.

CMOs: Back on Stage

Um an Relevanz und Wirkkraft zu gewinnen, müssen CMOs systematisch daran arbeiten, ihren Einfluss im Unternehmen zu erweitern. Wir sehen vier zentrale Angriffspunkte dafür:

Nach innen wirken: Die Hauptarbeit eines CMOs sollte darin bestehen, das Marken- und Kundenverständnis tief in den Köpfen der Entscheider zu verankern. Das setzt intensive Kommunikation und überzeugende Argumente voraus statt der üblichen Blasenthemen des Marketings. Dafür gibt es eine Fülle von Optionen, von Erfolgs-cases über den Austausch mit dem C-Level markenorientierter Unternehmen bis hin zu plastischen Aussagen eigener Kunden. Manchmal hilft es auch, wenn ein CEO einen Tag den Kunden in seinem eigenen Unternehmen spielt. Das kann augenöffnend sein. Verständnis schafft Handlungsspielräume und die Bereitschaft, in die Marke und damit in Wachstum zu investieren.

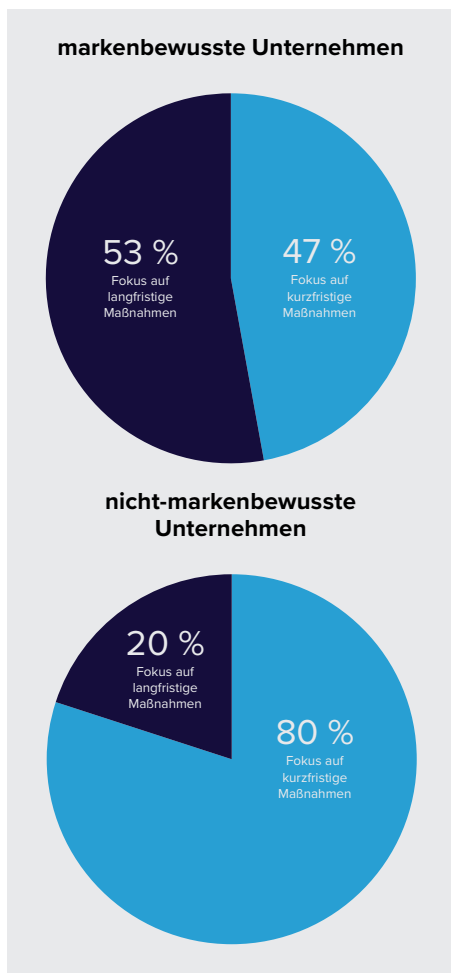


Abbildung 3: Markenbewusste Unternehmen investieren mehrheitlich langfristig – nicht-markenbewusste zu 80 Prozent kurzfristig.

Quelle: „CMO of the Future“ (2025), ESCH. The Brand Consultants

TAKE AWAY

CMO of the Future: Marke wirkt. Wenn man sie lässt.

118 Marketingentscheider, eine klare Botschaft: Der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen CMOs liegt nicht im Organigramm – sondern im Mindset, in der Vernetzung und im Mut zur Marke. Die zentralen Erkenntnisse:

1. Die Marke ist noch zu oft kein Management-Thema: Bei 41 Prozent der Unternehmen läuft sie unter dem Radar.
2. Markenbewusste Unternehmen erwarten deutlich mehr Zukunftserfolg: fast 3-mal höheres Wachstum und 2,5-mal höhere Profitabilität.
3. Einfluss ist kein Organigrammthema, sondern Vernetzung: Erfolgreiche CMOs sind eng mit dem CEO und dem C-Level verzahnt.
4. Mindset prägt Budget und Wirkung: Nichtmarkenbewusste Unternehmen kürzen häufiger Budgets (59 Prozent) und überinvestieren in kurzfristige Push-Maßnahmen (80 Prozent); markenbewusste Unternehmen erhöhen Budgets oder halten sie stabil (63 Prozent) und investieren stärker in langfristige Maßnahmen.

Praxis-Check:

1. Ist unsere Markenpositionierung so klar, dass sie Produkt-, Preis- und Kommunikationsentscheidungen sichtbar steuert – auch unter Kostendruck?
2. Haben wir ein gemeinsames Verständnis im Topmanagement, welche Markeninvestments Wachstum und Profitabilität langfristig treiben?
3. Entspricht unser Budget- und KPI-Set einer Pull-Logik (Markenaufbau) – oder optimieren wir primär kurzfristige Aktivierung?



Die komplette Studie können Sie hier herunterladen



Die CMOs der Topperformer pflegen intensiven Austausch mit allen C-Level-Positionen. Die anderen hängen primär am Tropf des Chief Sales Officers.

Beweisführung zur Wirksamkeit:

Glauben ist schön, Wissen ist besser. Ohne Beweisführung durch klare Kausalketten gewinnt man das Topmanagement nicht. Marketeers müssen die Sprache der Financer sprechen lernen. Quantitative Erfolgskennzahlen sind mit qualitativen Wirkgrößen wie Bekanntheit, Image, Vertrauen und Bindung zu verknüpfen. Der positive Einfluss auf das langfristige, profitable Wachstum des Unternehmens ist zu erbringen. Je plastischer, desto besser. Erfolgreiche CMOs tun dies. Sie machen Ergebnisse und Wirkung begreifbar und zeigen Erfolgsbeweise.

Von Push zu Pull: Push-Maßnahmen und Preisnachlässe sind keine Erfolgsstrategie. Dadurch schrumpfen die Gewinne, und die Marke verliert an Attraktivität. Manager, die so handeln, sind die Totengräber ihres Unternehmens. Mit der Stärkung der Marke durch Pull-Maßnahmen

erreicht man die Masse der Kunden außerhalb einer Kaufentscheidung. Man prägt, sodass Maßnahmen am Point of Sale auch wirklich Wirksamkeit entfalten können. In Kurzform: Ohne Prägung keine Wirkung. Das setzt die Arbeit an der Markenidentität und -positionierung als Basis für künftiges Wachstum voraus. Das sehen auch die CMOs in unserer Studie so.

Nachhalten und Disziplin: Der CMO muss für Kohärenz und Kontinuität sorgen. Nachhaltiges Handeln hat zwei Richtungen: nach innen und nach außen. Viele CMOs denken womöglich stark nach außen, an Kommunikation und andere Maßnahmen, aber zu wenig nach innen. Marken wirken aber als Stabilitätsanker in einer zunehmend fragmentierten Welt, und dies nach innen wie nach außen.

Bond muss die Welt retten. CMOs müssen das zwar nicht. Aber sie müssen im Unternehmen sichtbar machen, wie Kunde und Marke Wachstum steuerbar machen – gerade dann, wenn der Reflex zum Rotstift greift. ■

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

Themen und Termine 2026

Ausgaben	Veröffentlichung	Thema
02/2026	18. Juni 2026	Beratung 2030
03/2026	03. September 2026	Polyphone Kommunikation
04/2026	10. Dezember 2026	Kommunikation der Zukunft



Auch online erhältlich!

www.kommunikationsmanager.com

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