



universität  
wien

# MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Change Communications“

Die Rolle des externen PR-Beraters bei einem  
Veränderungsprozess in Unternehmen

Verfasserin

Lisa Haider, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im August 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer:

Univ.-Prof. Dr. Hannes Haas



# EIGENHÄNDIG UNTERFERTIGTE ERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich die vorliegende Magisterarbeit selbstständig verfasst habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die den benutzten Werken wörtlich und inhaltlich entnommen sind, habe ich als solche durch Quellenangaben kenntlich gemacht.

Ich bestätige, dass die Arbeit weder zur Anerkennung einer Prüfungsleistung noch in anderen Lehrveranstaltungen vorgelegt wurde.

Ich habe die Reinschrift der Magisterarbeit einer Korrektur unterzogen.

Wien, im August 2011

.....

(Lisa Haider)



# ICH DANKE ...

... ganz besonders **meinen Eltern, Astrid und Heinz**, sowie **meinen Stiefeltern, Dorit und Martin**, dass sie mir mein Studium ermöglicht haben und mich ständig dazu ermutigt haben, weiterzumachen. Ich danke euch allen von ganzem Herzen.

... **meiner Schwester Nina**, die mir immer mit Rat und Tat zur Seite stand und mich dazu befähigt hat, an mich zu glauben. Weiters danke ich ihr für das Korrekturlesen der Arbeit.

... **meiner besten Freundin Bianca** für die seelische Unterstützung.

... **meinem Geschäftsführer Mag. Bernhard Krumpel** dafür, dass er mich bei der Führungskräftebefragung unterstützt hat.

... **Wolfgang M. Rosam** für das interessante und aufschlussreiche Interview.



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ERKENNTNISINTERESSE.....	1
1.2 AUFBAU DER ARBEIT.....	4
1.3 FORSCHUNGSFRAGEN.....	6
1.4 METHODE.....	7
<b>I. DEFINITIONEN UND THEORIEDARLEGUNG</b> .....	<b>8</b>
<b>2 BEGRIFFSERKLÄRUNGEN</b> .....	<b>8</b>
2.1 Zum Begriff „Kommunikation“.....	9
2.2 Zum Begriff „interne Unternehmenskommunikation“.....	11
2.3 Zum Begriff „Public Relations“.....	14
2.4 Zum Begriff „Change Management“.....	15
2.5 Zum Begriff „Change Communications“.....	16
2.6 Zum Begriff „externer PR-Berater“.....	19
2.7 Zwischenfazit.....	21
<b>3 EXTERNE PR-BERATUNG ALS TEIL DER INTERNEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION</b> .....	<b>22</b>
3.1 Public Relations im Kontext der Grundlagenforschung.....	23
3.1.1 Organisationstheoretischer Ansatz.....	23
3.2 Public Relations im Kontext der reflexiven Forschung.....	26
3.2.1 Das PR-Berufsfeld.....	27
3.2.2 Das Berufsbild des externen PR-Beraters.....	28
3.3 Fallbeispiel: externe PR-Dienstleistung (2003).....	31
3.4 Fallbeispiel: externe PR-Beratungsleistung in Unternehmen (2003).....	35
3.5 Zwischenfazit.....	37



<b>4 CHANGE COMMUNICATIONS IN UNTERNEHMEN – DIE ROLLE DES EXTERNEN PR-BERATERS.....</b>	<b>39</b>
4.1 Change durch Kommunikation.....	40
4.1.1 Instrumente der Einwegkommunikation.....	41
4.1.2 Instrumente der Zweiwegkommunikation.....	43
4.2 Typische Veränderungsprojekte.....	45
4.3 Führungskräftekommunikation.....	47
4.3.1 CEO-Kommunikation.....	48
4.4 Die Rolle des externen PR-Beraters.....	49
4.4.1 Beraterauswahl.....	52
4.4.2 Beratereinsatz: Motive.....	53
4.4.3 Beratungsablauf.....	54
4.5 Zwischenfazit.....	56
<b>II. EMPIRISCHER TEIL.....</b>	<b>58</b>
<b>5 EINLEITUNG.....</b>	<b>58</b>
<b>6 UNTERSUCHUNGSMETHODEN.....</b>	<b>59</b>
6.1 Qualitative Sozialforschung.....	59
6.1.1 Das Experteninterview.....	60
6.1.1.1 Wolfgang M. ROSAM.....	62
6.2 Quantitative Sozialforschung.....	64
6.2.1 Der schriftliche Fragebogen.....	65
<b>7 FÜHRUNGSKRÄFTEBEFRAGUNG BEI KLEINUNTERNEHMEN, MITTLEREN UNTERNEHMEN UND GROSSUNTERNEHMEN 2011.....</b>	<b>67</b>
7.1 Problemstellung.....	67
7.2 Zielsetzung.....	68
7.3 Forschungsfragen und Hypothesenkatalog.....	70
7.4 Untersuchungsdesign: schriftliche Befragung (Fragebogen).....	71
7.4.1 Fragebogenerstellung.....	71



7.4.2 Grundgesamtheit.....	71
7.4.3 Beschreibung der Stichprobe.....	72
7.4.4 Auswahlverfahren.....	72
7.4.5 Form der Befragung.....	73
7.4.6 Befragungszeitraum.....	73
7.5 Ergebnisse und Interpretation.....	74
7.6 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	99
7.7 Hypothesenprüfung.....	104

### **III. CONCLUSIO UND AUSBLICK.....108**

### **IV. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....114**

### **V. ANHANG.....124**

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	125
INTERVIEWLEITFADEN: WOLFGANG M. ROSAM.....	126
INTERVIEWTRANSKRIPT: WOLFGANG M. ROSAM.....	128
FRAGEBOGEN.....	139
ABSTRACT.....	145
LEBENS LAUF.....	147



# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abbildung 1:</b> Kommunikationsprozess nach BURKART.....	9
<b>Abbildung 2:</b> Kommunikationsprozess nach LUHMANN.....	10
<b>Abbildung 3:</b> Phasen der Mitarbeiteraktivierung nach REICHWALD & HENSEL.....	18
<b>Abbildung 4:</b> Organisationsbeobachter nach SZYSZKA.....	31
<b>Abbildung 5:</b> Traditionelle und spezielle Kommunikationsinstrumente der Einwegkommunikation, linke Seite.....	42
<b>Abbildung 6:</b> Traditionelle und spezielle Kommunikationsinstrumente der Zweiwegkommunikation, rechte Seite.....	44



# TABELLENVERZEICHNIS

<b>Diagramm 1:</b> Altersstruktur der befragten Führungskräfte.....	74
<b>Diagramm 2:</b> Anteil der Männer und Frauen.....	75
<b>Diagramm 3:</b> Position der befragten Führungskräfte.....	76
<b>Diagramm 4:</b> Höchste abgeschlossene Ausbildung.....	77
<b>Diagramm 5:</b> Branche der befragten Unternehmen.....	78
<b>Diagramm 6:</b> Mitarbeiteranzahl (Österreich).....	79
<b>Diagramm 7:</b> Eigene Abteilung für interne Kommunikation.....	80
<b>Diagramm 8:</b> Veränderungsbereitschaft/Veränderungsmöglichkeiten.....	81
<b>Diagramm 9:</b> Momentane Priorität der Change Communications.....	82
<b>Diagramm 10:</b> Veränderungsbereitschaft/Priorität.....	83
<b>Diagramm 11:</b> Primärer Aufgabenbereich der Change Communications.....	84
<b>Diagramm 12:</b> Nachfrage nach externer Beratung.....	85
<b>Diagramm 13:</b> Gründe.....	86
<b>Diagramm 14:</b> Qualifikationen des idealen externen PR-Beraters.....	87
<b>Diagramm 15:</b> Instrumente.....	88
<b>Diagramm 16:</b> Ausbildung.....	90
<b>Diagramm 17:</b> Einsatz des externen PR-Beraters.....	91
<b>Diagramm 18:</b> Change-Projekt in den letzten vier Jahren.....	92
<b>Diagramm 19:</b> Begleitung des externen PR-Beraters beim Change-Projekt.....	93
<b>Diagramm 20:</b> In welcher Form fand die Einbindung statt?.....	93
<b>Diagramm 21:</b> Gründe (Motive), weshalb ein externer PR-Berater herangezogen wurde.....	94
<b>Diagramm 22:</b> Welche Aufgaben hat der externe PR-Berater bei einem Change-Projekt erfüllt?.....	95
<b>Diagramm 23:</b> Hat der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflusst?.....	96
<b>Diagramm 24:</b> Das wichtigste Argument, keinen externen PR-Berater heranzuziehen.....	97
<b>Diagramm 25:</b> Denken die Führungskräfte, dass der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflussen kann?.....	98



# 1 EINLEITUNG

---

## 1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ERKENNTNISINTERESSE

Die Berichterstattung in diversen Prospekten und Zeitschriften sowie auf Websites lassen darauf schließen, dass die Aufgabe der externen PR-Beratung bei Veränderungsprojekten in Unternehmen immer bedeutender wird. Dabei wird dem externen PR-Berater die Rolle des vielseitigen, übergreifend einsetzbaren Bindeglieds zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern zugeschrieben. „Change Communications – Die Rolle des externen PR-Beraters bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen“ – so mein Arbeitstitel der vorliegenden Arbeit – soll darstellen, welche Rolle dem externen PR-Berater bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen zugeschrieben wird.

Zum derzeitigen Forschungsstand zu diesem Themenkomplex sind vorausschickend zwei Dinge zu sagen: Einerseits existieren bereits zahlreiche Untersuchungen hinsichtlich des PR-Berufsfeldes. Andererseits lässt sich feststellen, dass die externe PR-Beratung bislang weniger stark erforscht wurde. Externe PR-Beratung wird in den häufigsten Fällen thematisiert, steht jedoch bei der Mehrheit der Untersuchungen nicht im Zentrum des Interesses. Darüber hinaus wird der Begriff „externe PR-Beratung“ in der Literatur weitgehend oberflächlich behandelt.

Zusammenfassend kann zum derzeitigen Forschungsstand gesagt werden, dass zum PR-Berufsfeld bereits zahlreiche Ergebnisse und Publikationen erarbeitet wurden. Zum Thema externe PR-Beratung haben bis dato deutlich weniger Untersuchungen stattgefunden. Innerhalb der Fachliteratur werden einerseits Kapitel oder Absätze zu diesem Thema publiziert, es existieren jedoch kaum wissenschaftlich erarbeitete, ausgewertete Abhandlungen zur externen PR-Beratung, insbesondere im Zusammenhang mit Veränderungsprojekten in Unternehmen.

Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff „Change Communications“? Welche Bedeutung kommt ihm zu? Wie lässt er sich mit der externen PR-Beratung in Verbindung setzen?

DOPPLER und LAUTERBURG haben im Jahr 2008 in der 12. Auflage ihres Standardwerkes „Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten“ für den zukünftigen Wandel der Wirtschaft die Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld prognostiziert (vgl. Doppler; Lauterburg 2008, S. 26 ff.).

Aktuelle Ereignisse wie beispielsweise die Wirtschaftskrise haben diese Prophezeiung bestätigt. Viele internationale Unternehmen waren aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage gezwungen sich neu aufzustellen. Es kam zu Fusionen, Übernahmen, Neugründungen sowie Neuausrichtungen (vgl. Pfannenbergs 2009, S. 12).

Diese Veränderungen führten in vielen Unternehmen zu Ängsten. Wichtig war es, den betroffenen Personen anhand des bevorstehenden unternehmerischen Wandels neue Chancen aufzuzeigen. Das Schlüsselwort „Change Communications“, den Wandel klar und deutlich kommunizieren, um Widerständen und Verunsicherungen entgegenzuwirken, hatte plötzlich an großer Bedeutung gewonnen (vgl. Hell 2009, S. 9).

2010 hat „Kienbaum Consultants International“ in Deutschland zum Thema „Change Communications 2010 – Die Wirtschaftskrise und ihre Herausforderungen“ eine Studie durchgeführt. Befragt wurden dabei die kommunikationsverantwortlichen Personen von insgesamt 54 DAX-Konzernen sowie von kleinen und mittleren Unternehmen. Es sollte anhand dieser Studie dargestellt werden, auf welchem Entwicklungsstand sich Change Communications derzeit bewegt und welche Aufgaben ihr in einem Unternehmen zukommen (vgl. Kienbaum 2010, S. 5).

#### **Die Studie kam zu folgenden Ergebnissen:**

- **69 %** der Befragten bewerten den Einsatz von Change-Communications-Maßnahmen als besonders wichtig.
- **Knapp 33 %** der Befragten gehen davon aus, dass der Änderungsbedarf noch steigt.
- **Knapp 75 %** der Befragten sagen, dass krisenbedingte Restrukturierungs- und Neuausrichtungsprozesse von Unternehmen gezielt durch Change Communications begleitet werden.  
(Vgl. Kienbaum 2010, S. 58 f.)
- **13 %** der Befragten führen an, dass sie mit einem externen Berater im Bereich Change Communications zusammenarbeiten.  
(Vgl. Kienbaum 2010, S. 44)

Die Untersuchung brachte auf den Punkt, dass Change Communications eine wichtige Rolle zugeschrieben wird. Ängste und Unsicherheiten der Mitarbeiter können gedämpft oder gar beseitigt werden. Widerständen kann aufgrund des richtigen Einsatzes bestimmter Change-Communications-Maßnahmen in einem Veränderungsprozess entgegengewirkt werden. Die Befragten gaben an, dass Change Communications die unternehmensinterne Akzeptanz steigert und eine Bewusstseins-schaffung auf Mitarbeiter-ebene erzielt. Weiters ist der Studie zu entnehmen, dass der Führungsebene eine bedeutsame Rolle zukommt (vgl. Kienbaum 2010, S. 28). Ebenso machte die Kienbaum-Studie deutlich, dass der externe Berater mit der Change Communications in Unternehmen immer häufiger in Verbindung gebracht wird (vgl. Kienbaum 2010, S. 44).

Genau an diese oben dargestellten Erkenntnisse soll die vorliegende Arbeit anschließen. Es wird der Versuch unternommen, den PR-Beratungsbegriff zu vergegenständlichen. Es sollen die zahlreichen theoretischen Erkenntnisse über das PR-Berufsfeld und die weniger häufig publizierten Forschungen zum Thema externe PR-Beratung kompakt zusammengefasst werden, um diese anschließend mit der Change Communications in Unternehmen in Verbindung zu setzen.

Da es sich bei der externen PR-Beratung um ein bislang sowohl wissenschaftlich als auch empirisch noch weitgehend unbearbeitetes Feld handelt, widmet sich die vorliegende Arbeit diesem Thema. Das Erkenntnisinteresse richtet sich im Speziellen darauf, welche Rolle dem externen PR-Berater im Zuge eines Veränderungsprozesses in Unternehmen zugeschrieben wird.

## 1.2 AUFBAU DER ARBEIT

**Kapitel 1** soll zunächst in das Thema einführen. Die Forschungsfragen sowie die verwendete Methode sollen dargestellt werden. Der Hauptteil der Arbeit gliedert sich in zwei Hauptteile, den theoretischen und den empirischen Teil. **Teil I** beschäftigt sich mit unterschiedlichen Begriffserklärungen sowie verschiedenen theoretischen Ansätzen. Die Ergebnisse der einzelnen Kapitel im theoretischen Teil dienen als Grundlage für den empirischen **Teil II**. **Teil III** bildet die Conclusio sowie den Ausblick in die Zukunft.

Der **theoretische Teil I** umfasst insgesamt **drei Kapitel**.

**Kapitel 2** wird auf die Begriffserklärungen Kommunikation, interne Unternehmenskommunikation, Public Relations, Change Management, Change Communications sowie externer PR-Berater eingehen. Brennpunkt dieses Kapitels ist das Hinterfragen des Begriffs „externer PR-Berater“. Es soll der Versuch unternommen werden, ihn mit den hier angeführten Begrifflichkeiten in Verbindung zu bringen. Die Auseinandersetzung mit den Begriffserklärungen soll dem Leser als Grundlage der vorliegenden Arbeit dienen.

**Kapitel 3** stellt darauffolgend die externe PR-Beratung als Teil der internen Unternehmenskommunikation dar. Einerseits wird auf die Grundlagenforschung, wobei dem organisationstheoretischen Ansatz Beachtung geschenkt wird, Bezug genommen, bevor in weiterer Folge auf die reflexive Forschung eingegangen wird, die sich mit dem PR-Berufsfeld verknüpfen lässt. Um sich in einem weiteren Schritt dem externen PR-Berater zu nähern, wird in diesem Kapitel das Berufsbild des externen PR-Beraters von zentraler Bedeutung sein. Es soll ein kurzer Exkurs zur PR-Arbeit als externe Dienstleistung stattfinden. Abschließend soll ein weiterer Exkurs zur externen PR-Beratungsleistung in Unternehmen vorgenommen werden. Die Grundlagenforschung und die reflexive Forschung, die sich dem Berufsbild des externen PR-Beraters annehmen, werden in diesem Kapitel dargestellt und sind für die vorliegende Arbeit von hoher Relevanz. Es soll die Funktion des externen PR-Beraters in der internen Unternehmenskommunikation dargestellt werden. Weiters wird der Versuch unternommen, das Thema einzugrenzen, um für das darauffolgende Kapitel 4 eine Basis zu schaffen, da folglich eine Verbindung mit der Change Communications in Unternehmen hergestellt werden soll.

**Kapitel 4** bildet abschließend die Zusammenführung von Change Communications in Unternehmen mit der Rolle des externen PR-Beraters. Es soll zunächst auf die Wichtigkeit der Kommunikation im Bezug auf einen unternehmerischen Wandel eingegangen werden. Dabei wird auf die Instrumente der Einwegkommunikation sowie der Zweiwegkommunikation Bezug genommen. Typische Veränderungsprojekte sollen dargestellt werden. In weiterer Folge widmet sich dieses Kapitel der Führungskommunikation, wobei der CEO-Kommunikation am meisten Beachtung geschenkt wird. Nachfolgend wird auf die Rolle des externen PR-Beraters in Zeiten eines Veränderungsprozesses in Unternehmen eingegangen.

Die Erkenntnisse der im Kapitel 4 beschriebenen Zusammenführung von Change Communications in Unternehmen mit der Rolle des externen PR-Beraters sollen schließlich die Basis für den geplanten schriftlichen Fragebogen bilden. Der Fragebogen bietet die Möglichkeit, zu bislang nicht erforschten Bereichen zur Rolle des externen PR-Beraters bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen Ergebnisse zu liefern.

Im **empirischen Teil II**, der sich den **Kapiteln 5, 6 und 7** widmet, soll zunächst eine Einleitung stattfinden. Kapitel 6 stellt darauffolgend die zwei Untersuchungsmethoden dar. In Kapitel 7 findet abschließend die Führungskräftebefragung statt. Diese bietet folglich die Möglichkeit, zu bislang nicht erforschten Bereichen zum Thema „Change Communications – Die Rolle des externen PR-Beraters bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen“ Ergebnisse zu liefern.

Anschließend kommt es zu einer Zusammenfassung der Ergebnisse. Abschließend erfolgt die Prüfung der angeführten Hypothesen.

In **Teil III** folgen die Conclusio sowie der Ausblick in die Zukunft.

In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der Lesbarkeit und Einfachheit auf die weibliche Wortendung verzichtet. Die verwendete maskuline Form schließt beide Geschlechter mit ein.

Frauen sind selbstverständlich immer im gleichen Ausmaß angesprochen wie Männer.

## 1.3 FORSCHUNGSFRAGEN

Anhand der beschriebenen Überlegungen ergeben sich folgende Forschungsinteressen:

### **Forschungsleitende Fragen für den theoretischen Teil:**

- Wie steht der externe PR-Berater mit den Begrifflichkeiten interne Unternehmenskommunikation, Public Relations, Change Management sowie Change Communications in Verbindung?
- Wie sieht nach dem aktuellen Stand der Forschung das Berufsbild des externen PR-Beraters aus?
- Was verstehen PR-Agenturen unter externer PR-Beratung? Welche Formen externer PR-Beratung ergeben sich daraus?
- Welche Funktion nimmt der externe PR-Berater in der internen Unternehmenskommunikation ein?
- Welche Anforderungen werden an Change Communications im Zuge des Veränderungsprozesses in Unternehmen gestellt?
- Welche Rolle nimmt der externe PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses in Unternehmen ein?

### **Forschungsfragen für den empirischen Teil (quantitative Erhebung):**

- Welchen Stellenwert nimmt für die Führungskraft in Unternehmen die Change Communications ein?
- Welche Rolle spielt der externe PR-Berater, um den Veränderungsprozess in Unternehmen positiv zu beeinflussen?

## 1.4 METHODE

Im **theoretischen Teil** wird eine Analyse von bereits vorhandener Literatur durchgeführt. Dazu dient in erster Linie Literatur der Bibliotheken der Universität Wien sowie des Instituts für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft Wien. Weiters werden Berichte in diversen Prospekten und Zeitschriften sowie Websites als zusätzliche Quelle für Informationen herangezogen.

Im **empirischen Teil** wird aufgrund der geringfügigen Auswahl an Literatur ein qualitatives Experteninterview mit dem erfolgreichen österreichischen PR-Berater Wolfgang M. ROSAM durchgeführt.<sup>1</sup> Die zusätzlich erforschten Hintergründe sowie Ergebnisse sollen als Zusatzinformationen und Ergänzungen dem theoretischen Teil dienen.

Ebenso wird eine quantitative Erhebung in Form eines schriftlichen Fragebogens durchgeführt.<sup>2</sup> Befragt werden Führungskräfte in Unternehmen, wie CEOs/Vorstandsvorsitzende oder Abteilungs- und Bereichsleiter, die einen Veränderungsprozess im Unternehmen mit einem bzw. ohne einen externen PR-Berater durchgeführt haben.

---

<sup>1</sup> Zur Methode im Detail vgl. Abschnitt 6.1.1

<sup>2</sup> Zur Methode im Detail vgl. Abschnitt 6.2.1

# I. DEFINITIONEN UND THEORIEDARLEGUNG

---

## 2 BEGRIFFSERKLÄRUNGEN

Dieses Kapitel widmet sich der Erklärung jener Begriffe, die für diese Arbeit von zentraler Bedeutung sind. Dazu gehören jene Begrifflichkeiten wie Kommunikation, interne Unternehmenskommunikation, Public Relations, Change Management, Change Communications sowie externer PR-Berater.

Brennpunkt dieses Kapitels ist dabei das Hinterfragen des Begriffs „externer PR-Berater“, da dieser den Schwerpunkt der Arbeit darstellt. Es soll der Versuch unternommen werden, ihn mit den zuerst angeführten, oben genannten Begrifflichkeiten in Verbindung zu bringen.

Daraus ergibt sich eine forschungsleitende Frage, welche wie folgt lautet:

- Wie steht der externe PR-Berater mit den Begrifflichkeiten interne Unternehmenskommunikation, Public Relations, Change Management sowie Change Communications in Verbindung?

Es folgen nun Erläuterungen, Ausführungen und Definitionen aus der Literatur.

## 2.1 Zum Begriff „Kommunikation“

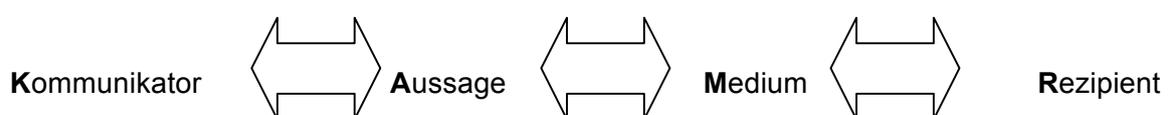
Um sich dem Begriff der internen Unternehmenskommunikation in einem ersten Schritt annähern zu können, gilt es zunächst, eine grundlegende Bestimmung des Kommunikationsbegriffs herzustellen. Wie lässt sich Kommunikation als Prozess global betrachtet systematisch darstellen?

Roland BURKART (vgl. 2002, S. 65) bezeichnet Kommunikation als eine Mitteilungs- und Verstehenshandlung und nennt folgenden Faktoren, die einen Kommunikationsprozess ausmachen bzw. ihn zu einem solchen machen:

- *„jemanden, der etwas mitteilen will,*
- *die Aussage/Botschaft (= die mitzuteilenden Bedeutungsinhalte) selbst,*
- *ein Medium (= eine Instanz, mit deren Hilfe der mitzuteilenden Inhalt „transportabel“ wird),*
- *jemanden, an den die Botschaft gerichtet ist.“* (Burkart 2002, S. 63)

Roland BURKART (vgl. 2002, S. 63) betont, dass die reine Existenz eines kommunikativen „Gerüsts“ noch nicht bedeutet, dass Kommunikation tatsächlich stattfindet. Es scheint also noch viel mehr hinter dem Zustandekommen eines Kommunikationsprozesses zu stecken. Doch welche Faktoren sind entscheidend und was bedeutet Mitteilungs- bzw. Verstehenshandlung in diesem Kontext?

An erster Stelle steht immer ein Kommunikator (K), der eine Mitteilungshandlung durchführt, sowie auf der anderen Seite der Rezipient (R), der im Idealfall etwas verstehen will, was demnach als eine Verstehenshandlung zu bezeichnen wäre (vgl. Burkart 2002, S. 64 f.). Die Aussage (A) übermittelt der Kommunikator (K) dem Rezipienten (R) mithilfe eines Mediums (M), womit alle Faktoren einer kommunikativen Handlung genannt wären (vgl. Burkart 2002, S. 65). Die folgende Grafik veranschaulicht den beschriebenen Kommunikationsprozess.



**Abbildung 1:** Kommunikationsprozess nach BURKART (vgl. Burkart 2002, S. 65)

Anhand dieser Grafik lässt sich feststellen, „(...) daß im Kommunikationsprozeß prinzipiell eben keine einseitige Intention, Transmission und Rezeption möglich ist (...)“ (Merten 1977, S. 46). Da Kommunikationsprozesse, wie bereits erwähnt, Mitteilungs- und Verstehenshandlungen sind, tritt immer deutlicher die unabdingbare Beziehung zwischen Kommunikator und Rezipient zutage. Roland BURKART bringt seinen Ansatz von Kommunikation als ein implizit reziproker Prozess auf den Punkt, indem er abschließend konstatiert, dass Verständigung bzw. Kommunikation nur zustande kommt, wenn beide Kommunikationspartner (K + R) in der Lage sind, die Bedeutungsinhalte der medial (M) „verpackten“ Aussage (A) auch tatsächlich „miteinander zu teilen“ (vgl. Burkart 2002, S. 66).

Auch in dem systemtheoretischen Ansatz von Niklas LUHMANN, der Kommunikation als einen „Prozess dreifacher Selektion“ beschreibt, ist Kommunikation (vgl. Luhmann 1984, S. 203) „(...) Einheit aus Information, Mitteilung und Verstehen (...)“ (Luhmann 1984, S. 203).

Mitteilung (senderbezogen)  $\Rightarrow$  Verstehen  $\Leftarrow$  Information (empfängerbezogen)

**Abbildung 2:** Kommunikationsprozess nach LUHMANN (vgl. Szyszka<sup>3</sup>)

Doch was bedeutet in dem dargestellten Kommunikationsprozess die dreifache Selektion? Wo findet diese statt?

Die erste Selektion geht vom Sender aus, der eine Mitteilung auswählt und somit eine bestimmte Informationsabsicht verfolgt. Die zweite Selektion geschieht seitens des Empfängers, der die Nachricht zunächst auswählt, interpretiert und ihr einen Sinn unterstellt. Diese beiden Komponenten, auf Basis zweier Selektionen, schaffen im Zusammenspiel eine dritte Selektion, nämlich eine neue Gesamtsituation bzw. das Resultat, welches als Verstehen (Kommunikation) bezeichnet wird (vgl. Szyszka<sup>4</sup>).

Anhand der zwei Begriffserklärungen zu „Kommunikation“ konnte verdeutlicht werden, welche Komponenten einen Kommunikationsprozess ausmachen bzw. erst ermöglichen. Davon ausgehend wurde die Grundlage für die Einordnung spezifischer Formen von Kommunikation geschaffen. Im folgenden Unterkapitel wird darauf Bezug genommen.

<sup>3</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von Prof. Peter Szyszka am 20.10.2009 im Rahmen der SPEZI-VO am IPKW Universität Wien

<sup>4</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von Prof. Peter Szyszka am 20.10.2009 im Rahmen der SPEZI-VO am IPKW Universität Wien

## 2.2 Zum Begriff „interne Unternehmenskommunikation“

Im Falle der vorliegenden Arbeit handelt es sich um Kommunikation in Unternehmen, doch um diesen Teilbereich sinnvoll beleuchten zu können, darf der Begriff der Organisationskommunikation nicht gänzlich außer Acht gelassen werden.

Grundlegend kann gesagt werden, dass Organisationen soziale Systeme sind. Organisationen sind Unternehmen, Verbände, Parteien sowie Vereine (vgl. Kirchler 2008, S. 20). Sie verfügen über Mitglieder wie Manager und Mitarbeiter, haben Außenstehende wie etwa Kunden und besitzen Repräsentanten, beispielsweise Akteure (vgl. Mast 2008, S. 7).

Das Ziel einer Organisation ist es, Menschen zusammenzuschließen, um in weiterer Folge gemeinsam eine ganz bestimmte Leistung zu vollziehen, welche nur gemeinschaftlich in einem Verbund erbracht werden kann (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 23).

Doch mit welchen Mitteln kann dieses Ziel bestmöglich erreicht werden?

Das Stichwort lautet Kommunikation. Organisationen basieren auf Kommunikation. Claudia MAST (vgl. 2008, S. 7) betont, dass Organisationsformen und menschliche Kommunikation untrennbar miteinander verbunden sind.

In Anlehnung an Ansgar ZERFASS beschreibt Claudia MAST die Unternehmenskommunikation als Teil der Organisationskommunikation. Laut MAST wird die Unternehmenskommunikation als spezielle Organisationsform in Unternehmen eingesetzt und als das Management von Kommunikationsprozessen verstanden. Ihr kommt zudem intern als auch extern eine wichtige Rolle im Unternehmen zu (vgl. Mast 2008, S. 11) .

ZERFASS ordnet der Unternehmenskommunikation drei Bereiche zu:

1. Die **Organisationskommunikation**, welche nach ZERFASS als interne Unternehmenskommunikation zu verstehen ist (vgl. Zerfaß 2004, S. 290).

*„Die interne Unternehmenskommunikation (Organisationskommunikation) betrifft einerseits die verfassungskonstituierenden Beziehungen, bei denen man vom Grundsatz der direkten Kommunikation zwischen den Beteiligten ausgehen kann, und zweitens die laufende Strukturierung und Steuerung des Leistungsprozesses innerhalb des Verfassungsrahmens, die auf verfassungsmäßig abgesicherten Delegationsbeziehungen (administrativer Macht, Einfluß, gemeinsamen Wertmustern) aufbaut.“ (Zerfaß 2004, S. 290)*

2. Die **Marktkommunikation**, welche nach ZERFASS als externe Unternehmenskommunikation zu verstehen ist (vgl. Zerfaß 2004, S. 297).

*Die externe Unternehmenskommunikation „(...) fördert die notwendigen Prozesse der Interessenabstimmung und Handlungskoordinationen im Marktumfeld, in dem die wirtschaftlichen Beziehungen mit Lieferanten, Abnehmern und Wettbewerbern gestaltet werden, sowie im gesellschaftspolitischen Umfeld, das die Gesamtheit aller regulativen Beziehungen in nicht-ökonomischen Sphären umfaßt.“ (Zerfaß 2004, S. 297)*

*Die Marktkommunikation beinhaltet daher „(...) alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen gestaltet werden.“ (Zerfaß 2004, S. 298)*

3. Die **Public Relations** sorgt für die kommunikativen Beziehungen im gesellschaftspolitischen Umfeld (vgl. Zerfaß 2004, S. 298).

Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird auf die interne Unternehmenskommunikation weiter eingegangen. Die externe wird gänzlich außer Acht gelassen, da sie für die vorliegende Arbeit nicht von Relevanz ist.

Die interne Unternehmenskommunikation wird in der Literatur häufig als interne Kommunikation bezeichnet. Sie kann als Teil einer Managementfunktion beschrieben werden und ist mit der Unternehmensführung eng verbunden (vgl. Buchholz; Knorre 2010, S. 30).

*„Interne Kommunikation ist ein Instrument der Unternehmenskommunikation, welches mittels klar definierter, regelmäßiger oder nach Bedarf eingesetzter und kontrollierter Medien die Vermittlung von Informationen sowie die Führung des Dialogs zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherstellt.“ (Meier 2002, S. 17)*

Die interne Kommunikation beinhaltet zwei wichtige Funktionen; zum einen die Informationsvermittlung und zum anderen die Dialogführung.

Zu den wichtigsten Aufgaben der internen Kommunikation zählen, den Mitarbeitern Orientierung zu geben, sie auf aktuelle kontinuierliche Informationen über Veränderungen offen vorzubereiten sowie den Dialog zwischen Vorstand und Mitarbeitern zu stärken (vgl. Schick 2010, S. 121).

BUCHHOLZ und KNORRE gehen mit ihrer Betrachtungsweise zur internen Unternehmenskommunikation einen Schritt weiter. Sie schreiben ihr nicht nur die Rolle der Informationsvermittlung und Dialogführung zu, sondern auch Entscheidungen der Unternehmensführung mitzugestalten und zu verwirklichen (vgl. Buchholz; Knorre 2010, S. 32).

*„Mit Interner Unternehmenskommunikation werden alle internen horizontalen und vertikalen Prozesse organisierter Kommunikation bezeichnet, die durch Einwirken auf Wissen, Einstellungen und Verhalten der Mitglieder eines Unternehmens Entscheidungen ermöglichen, Akzeptanz für diese Entscheidungen und daraus resultierenden Handlungen herbeiführen sowie Vertrauen in die Führungspersonen schaffen, um so durch den Erhalt oder die Verbesserung der Produktivität die materiellen und immateriellen Unternehmensziele zu erreichen.“* (Buchholz; Knorre 2010, S. 33)

Die oben angeführte Definition vermittelt ein Bild, welchem eine bedeutsame Rolle der internen Unternehmenskommunikation innerhalb eines Unternehmens zukommt. Sie wird sozusagen als das kommunikative Bindeglied zwischen der Führungsebene und den Mitgliedern eines Unternehmens beschrieben. Im Mittelpunkt stehen die Informationsvermittlung, die Dialogführung, Vertrauen zu vermitteln und zu gewinnen sowie Entscheidungen herbeiführen, die aufgrund von Akzeptanz zu den vorgenommenen Zielen führen.

Doch welche Rolle kommt der Public Relations in der Unternehmenskommunikation zu? Das folgende Unterkapitel soll Klarheit bringen.

## 2.3 Zum Begriff „Public Relations“

Zum Begriff „Public Relations“ kursiert in der Literatur eine hohe Anzahl an Definitionen. 1976 ermittelte Rex HARLOW in den USA über 400 PR-Definitionen. Es zeigte sich, dass Public Relations von verschiedenen wissenschaftlichen und praxisbezogenen Standpunkten aus betrachtet werden kann (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 33).

Eine der bekanntesten wissenschaftlichen Definitionen, die Public Relations vorrangig auf der Ebene von Organisationen definiert (vgl. Kunczik 2010, S. 31), ist jene von GRUNIG und HUNT (1984):

*„(...) public relations activities is part of the management of communication between an organization and its publics (...)“* (Grunig; Hunt 1984, S. 6).

Weitere Definitionen, die Public Relations mit Organisationen in Verbindung bringen, sind jene von Peter SZYSZKA:

*„Public Relations als Bezeichnung für das Netzwerk der sozialen Beziehungen zwischen einer Organisation und der von ihr konstituierten sozialen Umwelt.“* (Szyszka<sup>5</sup>)

*„Public Relations-Management als Bezeichnung für organisational ausdifferenzierte Subsysteme zum Umgang mit dem Netzwerk der Public Relations.“* (Szyszka<sup>6</sup>)

*„Public Relations-Operationen (PR-Arbeit) als Bezeichnung für deren spezifischen Operationen (Beobachtung, Analyse, Beratung, Planung, Interaktion/Intervention, Evaluation/Bewertung).“* (Szyszka<sup>7</sup>)

Doch welche Aufgabe kommt der PR innerhalb der Unternehmenskommunikation zu?

*„Public Relations sorgt vor allem für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von gegenseitigem Verständnis und Goodwill zwischen Unternehmen und speziellen Gruppen.“* (Mast 2008, S. 17)

---

<sup>5</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von Prof. Peter Szyszka am 09.10.2009 im Rahmen der SPEZI-VO am IPKW Universität Wien

<sup>6</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von Prof. Peter Szyszka am 09.10.2009 im Rahmen der SPEZI-VO am IPKW Universität Wien

<sup>7</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von Prof. Peter Szyszka am 09.10.2009 im Rahmen der SPEZI-VO am IPKW Universität Wien

*„Public Relations hilft den Unternehmen sowohl bei der Formulierung als auch beim Erreichen sozial akzeptabler Ziele.“ (Mast 2008, S. 17)*

Doch wie lässt sich der Begriff „Change Management“ mit den bereits oben genannten angeführten Begrifflichkeiten aus den Unterkapiteln 2.2 und 2.3 in Verbindung setzen?

## **2.4 Zum Begriff „Change Management“**

In den Neunzigerjahren wurde aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen wie beispielsweise Innovationssprünge in der Telekommunikation und Informatik sowie Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld nach Wegen gesucht (vgl. Doppler; Lauterburg 2008, S. 24 ff.), Veränderungsprozesse in Unternehmen effizienter zu gestalten (vgl. Doppler; Lauterburg 2008, S. 93).

Das Schlüsselwort lautete „Change Management“, auf Deutsch übersetzt „Veränderungsmanagement“, synonym in der Literatur häufig als „Wandel“ bezeichnet (vgl. Baumöl 2008, S. 69).

Der Begriff „Change Management“ wird in der Literatur umgangssprachlich als populärer Sammelbegriff, welcher für alles, was mit Veränderungen in Organisationen zu tun hat, bezeichnet (vgl. Doppler; Lauterburg 2008, S. 100).

Zudem kann „Change Management“ wie viele andere Managementsparten auf keine fundierte, eigenständige und integrierte Theorie sowie allgemeingültige Definition zurückgreifen (vgl. Reiß 1997b, S. 18).

Auch wenn, wie oben bereits erwähnt, bis dato keine allgemeingültige Definition existiert, kann der Begriff „Change Management“ als *„(...) die aktive Handhabung von Wandlungsprozessen (...)“* (Bea; Göbel 2006, S. 502) verstanden werden *„(...) und umschließt alle Aufgaben, Prozesse, Träger und Instrumente unternehmensbezogener Veränderung und Entwicklung.“* (Bea; Göbel 2006, S. 502)

Neben der Managementfunktion kommt dem Change Management ebenso die Aufgabe des „Emotions-Managements“ zu. Das bedeutet, die Veränderungen müssen auf den Ebenen Wissen, Einstellung und Verhalten erfolgreich umgesetzt werden. Dieser sozialpsychologische Aspekt ist beim Change Management von großer Wichtigkeit, um Vertrauen, Akzeptanz sowie Motivation seitens der Mitarbeiter sicherzustellen (vgl. Richter 2008, S. 37).

Er bietet Platz, gegen die Widerstände bei Veränderungsprozessen in Unternehmen anzukämpfen, und verursacht Orientierung für die Gestaltung einer prozessbegleitenden Change Communications (vgl. Richter 2008, S. 37).

Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass Change Communications als zentrale Begleitung im Change Management von Unternehmen eingesetzt wird (vgl. Richter 2008, S. 37). Das folgende Unterkapitel soll Klarheit schaffen.

## **2.5 Zum Begriff „Change Communications“**

Vor allem in Zeiten eines Veränderungsprozesses in Unternehmen nimmt die Kommunikation einen zentralen und wichtigen Stellenwert ein und wird zum strategischen Wettbewerbsvorteil eingesetzt (vgl. Richter 2008, S. 39).

*„Historisch ist Change Communications eigentlich aus den Human Affairs, also aus Human Resources, herausgekommen. Es war in Personalabteilungen angesiedelt und hat sich im Prinzip nur mit interner Kommunikation beschäftigt.“* (Rosam Interviewtranskript 2011, S. 128)

*„(...) Change Communications, beschäftigt sich damit, was sich tatsächlich verändert, und das Change Management leitet den Veränderungsprozess ein. Change Management ist für die Organisation und für die Umsetzung verantwortlich. Die Kommunikation ist sozusagen der begleitende Faktor bei all diesen Dingen.“* (Rosam Interviewtranskript 2011, S. 129)

In der Literatur wird seit einigen Jahren zunehmend der Begriff „Veränderungskommunikation“ oder „Change Communications“ angeführt. Im Zuge des Change Managements ist der Begriff in den Neunzigerjahren von Unternehmensberatern und PR-Agenturen in die Welt gesetzt und in weiterer Folge populär geworden (vgl. Buchholz; Knorre 2010, S. 97 f.).

Jörg PFANNENBERG hat den Begriff im deutschsprachigen Raum bekannt gemacht und durchgesetzt. In seinem Werk, welches den Titel „Veränderungskommunikation“ trägt, beschreibt er Change Communications als die Kommunikation bei Veränderungsprozessen in Unternehmen (vgl. Pfannenbergs 2009, S. 9).

Wie zuvor für den Begriff „Change Management“ existiert in der Literatur auch für diesen Begriff keine einheitliche Definition (vgl. Mast 2008, S. 405).

Claudia MAST hat jedoch den Versuch unternommen, den Begriff zu analysieren. MAST beschreibt Change Communications als „(...) *kommunikative Bewältigung des Wandels* (...)“ (Mast 2000a, S. 109).

Als Funktion des Change Managements verfolgt Change Communications das Ziel, Hindernisse in der Kommunikation bezüglich des unternehmerischen Wandels zu beseitigen sowie alle beteiligten Personen auf die Ziele des Veränderungsprojektes vorzubereiten, um einen effektiven Wandel zu ermöglichen (vgl. Pfannenbergs 2009, S. 12).

*„Eine gegenseitige Beeinflussung von Change Communications und Change Management ist sehr wichtig, weil der Kommunikator dem Change Manager auch sehr frühzeitig sagen muss: „Wenn du das so und so machst, werden die Auswirkungen in der Motivation der Mitarbeiter oder in der Informationswahrnehmung von externen Zielgruppen wie Lieferanten und dergleichen nicht optimal sein.“ Das heißt, der Kommunikator ist auch ein Berater des Change Managers in dem Falle und wenn Kommunikation richtig läuft, dann nimmt sie auch durchaus extremen Einfluss auf Veränderungen.“* (Rosam Interviewtranskript 2011, S. 129)

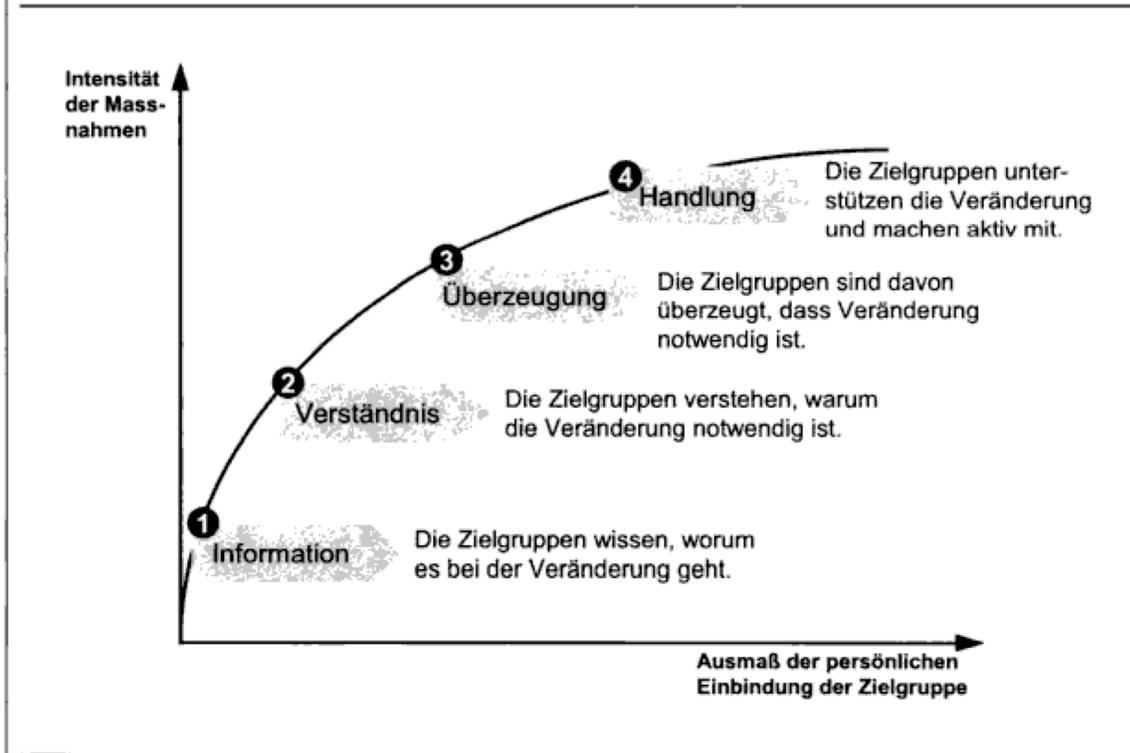
**Change Communications muss sich in Unternehmen daher vor allem an folgende Zielgruppen richten:**

- Führungskräfte
- Mitarbeiter
- Kunden
- Lieferanten
- Geschäftspartner

(vgl. Pfannenbergs 2009, S. 13)

REICHWALD & HENSEL haben zur Erreichung der Change-Communications-Ziele vier Phasen entwickelt. Diese Phasen fungieren als Aktivierung der Mitarbeiter (vgl. Reichwald; Hensel 2005, S. 1 f.). Die unten angeführte Grafik stellt demnach dar, wie man durch die einzelnen Phasen zu den gewünschten Zielen gelangt.

**Abbildung 1-3:** Phasen der Mitarbeiteraktivierung (Reichwald & Hensel, 2005, S. 2)



**Abbildung 3:** Phasen der Mitarbeiteraktivierung nach REICHWALD & HENSEL (Reichwald; Hensel 2005, S. 2)

Die in der Grafik dargestellte **erste Phase** ist die **Information**. Die Mitarbeiter sollen über den Veränderungsprozess informiert werden. Durch Informationen sollen bei den Mitarbeitern Informationslücken geschlossen werden.

Die **zweite Phase** ist das **Verständnis**. Dabei soll mittels Veranstaltungen oder Feedbackforen eine Verständnisgrundlage für den Veränderungsprozess in einem Unternehmen geschaffen werden.

Die **dritte Phase** ist die **Überzeugung**. Die Überzeugung tritt dann ein, wenn eine konsequente Weiterführung der Kommunikationsmaßnahmen stattfindet.

In der **letzten Phase** erfolgt die **Handlung**. Die Mitarbeiter stimmen im besten Fall der Veränderung zu und wirken aktiv mit (vgl. Reichwald; Hensel 2005, S. 1 f.).

Für die vorliegende Arbeit ist vor allem der externe PR-Berater von hoher Relevanz, da herausgefunden werden soll, welche Rolle ihm im Zuge eines Veränderungsprozesses in Unternehmen zukommt. Daher soll im folgenden Unterkapitel der Versuch unternommen werden, den Begriff „externer PR-Berater“ mit den bereits genannten Begriffen in Verbindung zu bringen.

## 2.6 Zum Begriff „externer PR-Berater“

In den vergangenen 20 Jahren hat externe Beratung stark an Bedeutung gewonnen (vgl. Sandhu 2009, S. 153). Bezieht man sich auf den aktuellen Forschungsstand, so nehmen laut Ulrike RÖTTGER und Sarah ZIELMANN externe PR-Berater im Berufsfeld eine Schlüsselposition ein. Sie wirken ergänzend bzw. ersetzend zu internen PR-Funktionsträgern in Unternehmen mit (vgl. Röttger; Zielmann 2009, S. 7).

Etymologisch kommt das deutsche Wort „raten“ von dem Althochdeutschen „ratan“, dem Altsächsischen „radan“ sowie dem Altenglischen „raedan“. Der Begriff weist unterschiedliche Bedeutungen auf, die es erheblich erschweren, den Begriff „externe PR-Beratung“ einheitlich zu definieren (vgl. Fuhrberg 2010, S. 33).

Die folgenden Punkte beschreiben unterschiedliche Betrachtungsweisen:

- etwas raten bezogen auf Rat geben, etwas empfehlen, jemanden beraten
  - beraten im Sinne von beratschlagen, gemeinsam besprechen
  - raten bezogen auf erraten, vermuten bzw. einschätzen
- (vgl. Fuhrberg 2010, S. 33)

Aus der oben angeführten Betrachtungsweise lässt sich zudem feststellen, dass der Beratungsbegriff in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Dimensionen behandelt. Er wird häufig mit der Unternehmensberatung, PR-Beratung, Strategieberatung, Prozessberatung, IT-Beratung sowie der projektbezogenen Beratung, um nur einige zu nennen, in Verbindung gebracht (vgl. Preusse; Schmitt 2009, S. 76).

FUHRBERG hat sich mit dem Beratungsbegriff beschäftigt und ihn aus Ansätzen der Managementberatung, Definitionen der Beratungspsychologie, der Linguistik sowie der Soziologie definiert. FUHRBERG stellt die Beratung, „(...) als eine Interaktion dar, bei der zumindest ein Akteur ein Problem hat und ein anderer Akteur bei der Problemlösung zu helfen versucht.“ (Fuhrberg 2010, S. 34)

Begriffe wie „externer Change Manager“ nach SISIGNANO (vgl. Sisignano 2008, S. 221), „PR-Dienstleister“ und „PR-Einzelberater“ nach FUHRBERG (vgl. Fuhrberg 2010, S. 24) sowie „externer Kommunikationsdienstleister“ nach SZYSZKA (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 80) lassen darauf schließen, dass der Begriff „externer PR-Berater“ in der Literatur eine definitorische Unschärfe besitzt.

Zudem lässt der PR-Beratungsbegriff vielfach offen, ob von einem externer PR-Dienstleister bzw. einem Mitarbeiter der PR-Abteilung in einem Unternehmen die Rede ist (vgl. Fuhrberg 2010, S. 24).

Auch wenn in der Literatur dem externen PR-Beratungsbegriff keine eindeutige Definition zugrunde liegt, versucht FUHRBERG, sich dem externen PR-Beratungsbegriff erstmals anzunähern:

*„Bei externer PR-Beratung helfen, zeitlich befristet, beauftragte externe PR-Experten gegen Entgelt hilfeschuchenden Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen beim Aufbau und der Gestaltung kommunikativer Beziehungen mit deren Bezugsgruppen, insbesondere bei der Prävention bzw. Lösung von Kommunikationsproblemen.“ (Fuhrberg 2010, S. 37)*

## 2.7 Zwischenfazit

Die Auseinandersetzungen mit den Begriffserklärungen waren Fokus des Kapitels und sollen dem Leser als Grundlage für die vorliegende Arbeit dienen.

Zu Beginn wurden die bekannten Begriffe wie **Kommunikation** (Abschnitt 2.1), **interne Unternehmenskommunikation** (Abschnitt 2.2), **Public Relations** (Abschnitt 2.3), **Change Management** (Abschnitt 2.4) sowie **Change Communications** (Abschnitt 2.5) beschrieben. In weiterer Folge wurde der Versuch unternommen, den für die vorliegende Arbeit wichtigen Begriff des **externen PR-Beraters** (Abschnitt 2.6) zu definieren. Die behandelten Begrifflichkeiten, die aufbauend zum externen PR-Berater beschrieben wurden, erwiesen sich in der Literatur als nicht eindeutig definierbar.

Es konnte festgestellt werden, dass zu diesem Zeitpunkt nur eine, in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur erläuterte, Definition zum Begriff „externer PR-Berater“ existiert.

Im folgenden Kapitel 3 wird nun der Versuch unternommen, das Thema „externe PR-Beratung“ noch weiter einzugrenzen. Zudem widmet sich das Kapitel der externen PR-Beratung als Teil der internen Unternehmenskommunikation.

### **3 EXTERNE PR-BERATUNG ALS TEIL DER INTERNEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION**

Seit geraumer Zeit gehört Kommunikation verstärkt zum öffentlichen Leben. Vor allem sind Unternehmen Gegenstände dieses öffentlichen Lebens geworden, da sie in der Öffentlichkeit Interesse erzeugen. Vor diesem Hintergrund wird der Öffentlichkeitsarbeit in einem Unternehmen eine bedeutsame Funktion zugeschrieben (vgl. DPRG, S. 7).

Interne Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen wird häufig von internen PR-Abteilungen ausgeführt. Ergänzend dazu werden sogenannte PR-Agenturen und selbstständige Berater herangezogen. Im Gegensatz zu den internen PR-Abteilungen übernehmen die externen Berater oder PR-Agenturen die Kommunikationsaufgaben auf Projekt- oder Etatbasis. Ihr Leistungsportfolio erstreckt sich von Beratungs- und Konzeptleistungen bis hin zur Übernahme operativer sowie strategischer Leistungen (vgl. DPRG, S. 9 f.).

Das vorliegende Kapitel bezieht sich auf die externe PR-Beratung als Teil der internen Unternehmenskommunikation. Einerseits wird Public Relations im Kontext der Grundlagenforschung dargestellt, wobei dem organisationstheoretischen Ansatz Beachtung geschenkt wird. Andererseits wird auf Public Relations im Kontext der reflexiven Forschung eingegangen und mit dem PR-Berufsfeld in Verbindung gebracht.

Die Grundlagenforschung sowie die reflexive Forschung sind für die vorliegende Arbeit von großer Wichtigkeit, um die externe PR-Beratung als Teil der internen Unternehmenskommunikation besser verstehen zu können. Daraus ergeben sich vier forschungsleitende Fragen, welche wie folgt lauten:

- Wie sieht nach dem aktuellen Stand der Forschung das Berufsbild des externen PR-Beraters aus?
- Was verstehen PR-Agenturen unter externer PR-Beratung?
- Welche Formen externer PR-Beratung ergeben sich daraus?
- Welche Funktion nimmt der externe PR-Berater in der internen Unternehmenskommunikation ein?

## 3.1 Public Relations im Kontext der Grundlagenforschung

In den Neunzigerjahren hat Public Relations, kurz PR, im deutschsprachigen Raum starkes Interesse auf sich gezogen. Vor diesem Hintergrund wurden drei zentrale Ansätze entwickelt, die Public Relations verfolgen (vgl. Röttger 2010, S. 25).

Im **ersten Ansatz**, dem **gesellschaftsorientierten Ansatz**, wird Öffentlichkeitsarbeit eng an die demokratische, pluralistische Gesellschaftsordnung geknüpft. Ihre Funktion liegt im Kontext demokratischer Gesellschaften (vgl. Röttger 2010, S. 26).

Im **zweiten Ansatz**, dem **organisationstheoretischen Ansatz**, wird Öffentlichkeitsarbeit als eine Kommunikationsfunktion von Organisationen gesehen. Ihre Funktion liegt im organisationalen Kontext (vgl. Röttger 2010, S. 26).

Im **dritten Ansatz**, dem **marketingorientierten Ansatz**, wird aus organisationsbezogener Perspektive nach den Leistungen und Funktionen der Public Relations gefragt. Hierbei wird Öffentlichkeitsarbeit vorrangig als Kommunikationsfunktion des Marketings betrachtet. Weiters wird sie als kommunikationspolitisches Instrument zur Erhöhung des Organisations- und Produktimages eingesetzt (vgl. Röttger 2010, S. 26).

Für die Unternehmenskommunikation ist vor allem der organisationstheoretische Ansatz von Bedeutung, da er sich auf eine Organisation bezieht (vgl. Mast 2008, S. 29).

### 3.1.1 Organisationstheoretischer Ansatz

Die ausschlaggebende Frage, die man sich in Bezug auf diesen Ansatz stellt lautet:

*„Welchen Beitrag leistet Public Relations zur Erreichung von Organisationszielen?“* (Mast 2008, S. 34)

In den USA hat die organisationstheoretisch orientierte PR-Forschung eine lange Tradition und hat sich demnach weitaus früher etabliert als in Europa. Erst in den Neunzigerjahren haben in Deutschland organisationstheoretische Ansätze Anklang gefunden. Bekannte Vertreter, die sich mit diesem Ansatz bereits 1984 beschäftigt haben und als Vorläufer galten, sind beispielsweise James E. GRUNIG und Todd HUNT (vgl. Röttger 2010, S. 42).

GRUNIG und HUNT gelten als die bekanntesten Vertreter dieses Ansatzes (vgl. Mast 2008, S. 34).

Sie meinen:

*„(...) public relations activities is part of the management of communication between an organization and its publics (...)“* (Grunig; Hunt 1984, S. 6).

GRUNIG und HUNT gehen der Frage nach, wie PR die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt entwickelt, verändert oder beeinflusst (vgl. Mast 2008, S. 40). Weiters verfolgen sie das Ziel herauszufinden, was PR dazu beiträgt, die Ziele einer Organisation zu erreichen (vgl. Mast 2008, S. 34).

Die beiden haben daraus vier PR-Modelle erschaffen, die unterschiedliche kommunikative Zielsetzungen verfolgen (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 108).

### **1. Publicity**

Ziel bei diesem Modell ist es, Aufmerksamkeit und Interesse zu erzeugen. Feedback ist hierbei nicht wichtig, daher spricht man bei diesem Modell von einer Einwegkommunikation (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 108).

### **2. Information**

Bei diesem Modell steht die Mitteilung im Vordergrund. Ziel ist es, Information bereitzustellen. Von Bedeutung ist die Wahrheit der verbreiteten Information. Feedback ist hierbei nicht wichtig, daher spricht man auch bei diesem Modell von einer Einwegkommunikation (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 108).

### **3. Asymmetrische Kommunikation**

Bei diesem Modell wird die Information zielgerichtet eingesetzt. Ziel ist es, mittels Kommunikation zu überzeugen. Zur Erreichung dieses Ziels ist das Feedback ausschlaggebend. Aus diesem Grund spricht man bei diesem Modell von einer Zweiwegkommunikation (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 108).

### **4. Symmetrische Kommunikation**

Das Ziel bei diesem Modell ist der Austausch von Inhalten. Alle Bezugsgruppen sollen kommunikativ gleichberechtigt sein. Im Vordergrund steht der dialogische Austausch. Aus diesem Grund spricht man auch bei diesem Modell von einer Zweiwegkommunikation (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 108 f.).

Die Weiterentwicklung der oben genannten vier Modelle nach GRUNIG und HUNT ist das situative Modell exzellenter PR. Dieses Modell beinhaltet sowohl symmetrische wie auch asymmetrische Elemente eines Kommunikationsprozesses. Das situative Modell wurde mit dem Ergebnis, dass exzellente PR Zweiwegkommunikationsprozesse einleitet empirisch erforscht. Ziel ist es, Win-win-Lösungen zu schaffen, die in der zweiseitigen Kommunikation münden und von welchen beide Seiten profitieren (vgl. Mast 2008, S. 38 f.).

Beim situativen Modell stehen die Teilöffentlichkeiten, also jene, die mit einem Unternehmen direkt oder indirekt in Kontakt treten (vgl. Siragusano 2008, S. 158), im Mittelpunkt des Interesses. GRUNIG und HUNT beschreiben im Zuge des situativen PR-Modells situative Öffentlichkeiten, auch Teilöffentlichkeiten genannt. Dies sind Menschen, die einem ähnlichen Problem gegenüberstehen, erkennen, dass dieses Problem besteht, und sich organisieren, um mit diesem Problem umzugehen (vgl. Mast 2008, S. 127).

Im Folgenden lassen sich Teilöffentlichkeiten unterscheiden in:

- **Nicht-Teilöffentlichkeiten:** Haben mit dem Problem nichts zu tun und wissen auch nichts davon
  - **Latente Teilöffentlichkeiten:** Sind betroffen und wissen jedoch noch nichts davon
  - **Bewusste Teilöffentlichkeiten:** Haben das Problem erkannt, machen jedoch nichts dagegen
  - **Aktive Teilöffentlichkeiten:** Organisieren sich, um etwas gegen das Problem zu unternehmen
- (vgl. Mast 2008, S. 127)

Zu den Teilöffentlichkeiten zählen unter anderem Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Behörden sowie Medien (vgl. Siragusano 2008, S. 158). Das Erkennen von Teilöffentlichkeiten ist vor allem dann für Unternehmen von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, Konflikte frühzeitig aus dem Weg zu räumen (vgl. Mast 2008, S. 129).

## 3.2 Public Relations im Kontext der reflexiven Forschung

Die reflexive Forschung basiert auf der Grundlagenforschung. Im Zentrum dieser Forschung steht das PR-Berufsfeld (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 119).

*„Reflexive Forschung optimiert PR-Arbeit vor allem dadurch, dass sie ein Verstehen der beruflichen Rolle von Public Relations-Praktikern in gesellschaftlichen wie in organisationalen Kontexten ermöglicht und damit Handlungsbewusstsein und Handlungsvermögens im Sinne sozialer Orientierung (...) ausprägt.“* (Kombüchen; Szyszka 2009, S. 119 f.)

1973 kamen in Deutschland durch das Deutsche Institut für Public Relations (DIPR), heute bezeichnet als Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG), erste PR-Berufsfeldstudien auf, die sich mit der Frage nach einer notwendigen Professionalisierung der PR-Arbeit auseinandersetzten. Im Mittelpunkt des Interesses stand das Berufsbild der Public Relations in der Bundesrepublik Deutschland. Dabei wurden das berufliche Selbstverständnis der PR-Akteure, die berufliche Herkunft, die Berufsausbildung sowie die Berufszufriedenheit hinterfragt. In den darauffolgenden Jahren fanden zu diesem Themenbereich weitere Studien statt (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 21).

WILKE und MÜLLER beispielsweise befragten Berufsfeldangehörige mit dem Ziel, das Berufsfeld Public Relations mit der Kommunikationsforschung in Verbindung zu setzen. 1981 wurde an der Universität Berlin eine Befragung zu PR-Tätigkeiten und PR-Zielen durchgeführt. Dieser Versuch scheiterte jedoch aus bildungspolitischen Gründen. Eines hatten die drei Studien jedoch gemeinsam: Sie suchten nach Erklärungen für ein konkretes Anliegen für das PR-Berufsfeld. Dieses wissenschaftlich noch unerforschte PR-Berufsfeld war gleichzeitig der Beginn, dass es zu einem attraktiven Thema bei akademischen Abschlussarbeiten wurde. 1986 bis 1994 wurden wissenschaftliche Arbeiten durchgeführt wie beispielsweise von LAUBE (betriebsgrößenspezifische Aspekte der PR-Arbeit), HASS (PR-Berufsrealität in Österreich), RHOMBERG (PR-Berater in der Schweiz) sowie NÖTHE (PR-Arbeit als Dienstleistung). In den weiteren Jahren kamen von RÖTTGER (2000) sowie HAMBURG und WIENAND (2003) weitere PR-Berufsfeldstudien auf (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 21 f.).

2010 hat Ulrike RÖTTGER in ihrem Werk „Public Relations – Organisation und Profession“ BENTELES Prognosen, dass die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit als Beschäftigungsbereich und als Element im Prozess der öffentlichen Meinungsbildung in den letzten Jahren gestiegen ist, widersprochen. Vielmehr geht sie davon aus, dass sich das Berufsfeld der Public Relations ausgeweitet und sich neue Tätigkeitsfelder entwickeln haben. Denn immer mehr Unternehmen aus den verschiedensten Branchen greifen heutzutage auf externe PR-Dienstleistungen zurück (vgl. Röttger 2010, S. 19).

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, neue Tätigkeitsfelder des PR-Berufsfelds aufzuzeigen. Dabei steht das Berufsbild des externen PR-Beraters im Zentrum des Interesses. Die Auseinandersetzung mit dem Berufsbild des externen PR-Beraters ist für die vorliegende Arbeit von großer Relevanz, um den externen PR-Berater im darauffolgenden Kapitel 4 mit der Change Communications in Unternehmen in Verbindung zu bringen.

### **3.2.1 Das PR-Berufsfeld**

Im PR-Berufsfeld gibt es keine verbindlichen Ausbildungsrichtlinien oder Einstiegsvoraussetzungen. Die Problematik dabei ist, dass somit jeder (auch ohne PR-spezifische Ausbildung) in diesem Berufsfeld tätig werden kann. Dadurch haben sich im Laufe der Jahre PR-fremde Bezeichnungen und Titel entwickelt, vor allem in Bezug auf das Berufsbild des externen PR-Beraters (vgl. Röttger 2010, S. 71).

Wolfgang M. ROSAM, der ein erfolgreicher österreichischer PR-Berater ist, sieht sich beispielsweise als Kommunikationsberater, da er den Begriff PR-Berater zu eng sieht (vgl. Rosam Interviewtranskript 2011, S. 131).

*„PR ist ein Teil der Kommunikation und ich glaube, dass man, selbst wenn man sich auf das Gebiet der PR spezialisiert hat, trotzdem die Gesamtkommunikation und deren Auswirkung berücksichtigen sowie behandeln muss. Deshalb passt der Begriff Kommunikationsberater am besten, weil sich ein guter PR-Berater auch um die Kommunikation, wie sie über die klassische Werbung beispielsweise über Direct Marketing oder Marketing per se, also über andere Kommunikationstools- und formen, passiert, kümmern muss.“* (Rosam Interviewtranskript 2011, S. 131)

Zu erkennen ist, dass sich das PR-Berufsfeld rasant ausweitet. Es erstreckt sich von Unternehmen, die eine eigene PR-Abteilung besitzen und in denen PR-Funktionen intern ablaufen sowie PR-Fachleute beschäftigt werden, bis hin zu PR-Agenturen. PR-Agenturen treten dabei als externe Dienstleister auf. Sie erfüllen die Aufgaben und Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen bzw. Verbände (vgl. Röttger 2010, S. 72). Sie zeichnen sich vor allem durch das Angebot der fachlichen Expertise aus. Zu ihren Aufgaben zählen unter anderem die Planung und Umsetzung strategischer sowie operativer Dienstleistung (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 28).

1995 wurde in Deutschland durch die DPRG und die GPRA (Gesellschaft für Public Relations Agenturen) die Zahl der PR-Agenturen auf rund 200 bis 300 geschätzt. Zusätzlich existierten noch weitere 700 bis 900 Einzelberaterbüros (vgl. Röttger 2010, S. 72).

Heute, 16 Jahre später, haben aufgrund der Ausbildung für Kommunikationsfachleute einige Hundert PR-Experten die Universitäten verlassen. Der Markt hat sich dementsprechend geändert. Es ist demnach zu einem Angebotsmarkt an PR-Experten und nicht nur zu einem Nachfragemarkt seitens der Unternehmen geworden. Aus diesem Grund sind in vielen Unternehmen Pressestellen errichtet sowie Pressesprecher etabliert worden. Komplementär dazu werden Agenturen beschäftigt (vgl. Rosam Interviewtranskript 2011, S. 130).

Mithilfe der Studie von Ulrike RÖTTGER sowie der Untersuchung von Peter SZYSZKA, Dagmar SCHÜTTE und Katharina URBAHN sollen neue Ansätze und Befunde zum PR-Berufsfeld aufgezeigt werden. Im Zentrum des Interesses steht das Berufsbild des externen PR-Beraters.

### **3.2.2 Das Berufsbild des externen PR-Beraters**

*„Jeder, der lesen und schreiben kann, darf sich in der Bundesrepublik Deutschland als PR-Experte bezeichnen. Das Spektrum dieser sogenannten PR-Experten reicht vom Manager eines Massage-Salons über den jungen dynamischen PR-Mann im Außendienst eines namhaften amerikanischen Konzerns (Verkäufer von Schnellkochtöpfen) bis hin zum Vorstandsmitglied in der Großindustrie.“ (Apitz 1982, S. 143)*

So beschrieb Klaus APITZ 1982, damals Geschäftsführer einer namhaften deutschen PR-Agentur, die Situation des PR-Berufsfeldes. Seinen Ausführungen zufolge ist es gerade im PR-Berufsfeld schwierig, die Akteure anhand einschlägiger Begrifflichkeiten zu identifizieren (vgl. Apitz 1982, S. 143).

Fast zehn Jahre später hat Ingo STAPF im Jahre 1991 den externen PR-Dienstleister der Beratungsbranche zugewiesen, ganz egal ob dieser planend, operativ oder im engeren Sinne beratend tätig war (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 244).

Doch genau hier entsteht das Dilemma der externen PR-Beratung. Die Verallgemeinerung des Beratungsbegriffs wie beispielsweise nach STAPF macht es bis heute noch schwierig, zwischen allgemeinen und spezifischen Beratungsleistungen zu unterscheiden (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 244).

Der Beratungsbegriff wurde also über viele Jahre hinweg viel zu allgemein eingestuft. Ulrike RÖTTGER hat sich mit diesem Thema genauer auseinandergesetzt. In ihrem neu erschienenen Werk (2010) „Public Relations – Organisation und Profession“ hat sie das Berufsbild des externen PR-Beraters empirisch untersucht. In ihrer Untersuchung bezieht sie sich auf zwei Gruppen:

1. Einerseits auf sogenannte PR-Experten, die Öffentlichkeitsarbeit als ihren Beruf ausüben (vgl. Röttger 2010, S. 199).
2. Andererseits auf PR-Beauftragte, die zwar PR-Funktionen erfüllen, die Öffentlichkeitsarbeit jedoch nicht als ihren Beruf ausüben (vgl. Röttger 2010, S. 199).

Die Untersuchung zeigte, dass Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen nicht nur von PR-Experten im Sinne von PR-Berufsinhabern, sondern auch im erheblichen Umfang von PR-Beauftragten geleistet werden kann (vgl. Röttger 2010, S. 199).

Die Ergebnisse stellten jedoch auch dar, dass sich beide Gruppen deutlich in ihrer Kompetenz sowie ihrer Berufsauffassung voneinander unterscheiden (vgl. Röttger 2010, S. 211 f.).

Folgende Unterscheidungen lassen sich anhand der Untersuchung aufzeigen:

- Der Ausbildungsgrad der PR-Experten ist höher als bei den PR-Beauftragten
- Die PR-Kodizes kennen deutlich mehr PR-Experten als PR-Beauftragte
- PR-Experten waren davor deutlich länger in der PR tätig als PR-Beauftragte
- PR-Experten haben in ihrem vorigen Beruf häufiger als Journalisten gearbeitet als PR-Beauftragte

(vgl. Röttger 2010, S. 202)

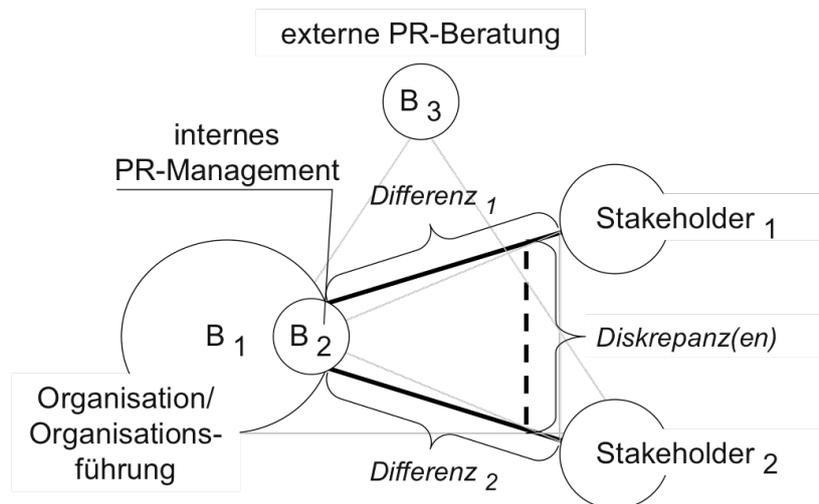
Anhand der Untersuchung konnte aufgezeigt werden, dass das Berufsbild des externen PR-Beraters unterschiedliche Auffassungsweisen der Begrifflichkeit verfolgt. Weiß man beispielsweise schon als Kind, was ein Hausarzt zu studieren und im Zuge seiner Tätigkeit auszuüben hat, gibt es andererseits Berufe, in denen das Bild der Tätigkeit ein wenig verzerrt ist. Beim externen PR-Berater kann laut der oben angeführten Untersuchung keine eindeutige Positionierung, was und wer nun ein PR-Berater ist, festgeschrieben werden.

Neben Ulrike RÖTTGER hat sich auch Peter SZYSZKA mit dieser Berufsfeldproblematik des externen PR-Beraters beschäftigt. Dabei unterscheidet er das Berufsbild des PR-Beraters einerseits in PR-Berater, die sich in der Praxis selbst so bezeichnen, und andererseits in PR-Berater, die zu dieser Funktion ernannt wurden. Im Folgenden wird darauf Bezug genommen (vgl. Szyszka 2009, S. 70).

- **PR-Berater im engeren Sinn** sind laut SZYSZKA „echte“ Berater, die auch als externe PR-Experten bezeichnet werden. Sie gehören keiner Organisation an und können demzufolge unabhängig agieren. Im Vordergrund steht ihre Beratungsexpertise. In der Praxis wird diese Form von Beratung auch Unternehmensberatung genannt. PR-Agenturen gehören ihr an (vgl. Szyszka 2009, S. 70).
- **PR-Berater im weiteren Sinn** sind laut SZYSZKA interne Berater, die auch als interne Kommunikationsexperten bezeichnet werden. Sie sind in die Organisation eingebunden. Sie nehmen auf Basis ihrer fachlichen Analyse und mit ihrer fachlichen Expertise Einfluss auf organisationspolitische Entscheidungsprozesse (vgl. Szyszka 2009, S. 70).

- **PR-Fachkräfte** sind laut SZYSZKA im Grunde keine Berater, sondern eher Berufsangehörige, die mit dem zielgerichteten Einsatz von PR-Maßnahmen und -Instrumenten beschäftigt sind. Ihre Beratung beschränkt sich auf den operativen Teil der Aufgabenerledigung (vgl. Szyszka 2009, S. 70).

SZYSZKA setzt sich mit dem Public-Relations-Management einer Organisation auseinander und ordnet die externe PR-Beratung wie folgt ein:



**Abbildung 4:** Organisationsbeobachter nach SZYSZKA (Szyszka 2009, S. 66)

Der Grafik kann entnommen werden, dass der externe PR-Berater als Beobachter dritter Ordnung (B<sub>3</sub>) eingestuft wird. Er beobachtet demnach eine Organisation aus der externen Perspektive. Ebenso ist er nicht unmittelbarer Teil der zu beobachteten Differenzen in einer Organisation (vgl. Szyszka 2009, S. 67).

### 3.3 Fallbeispiel: externe PR-Dienstleistung (2003)

In der Untersuchung von SZYSZKA, SCHÜTTE und URBAHN zu „PR-Arbeit als externe Dienstleistung“ soll aufgezeigt werden, dass die externe PR-Dienstleistung unterschiedliche Merkmale bzw. Facetten aufweist. Im Zentrum des Interesses stehen die Typologien der externen PR-Dienstleistung, die PR-Agenturgröße, die Selbstbeschreibung von PR-Agenturen, die Kundenstruktur sowie das Leistungsangebot von PR-Agenturen.

Ziel der Studie war es, repräsentative Daten für das deutsche PR-Berufsfeld zu gewinnen, um in weiterer Folge der PR-Berufsfeldproblematik entgegenzuwirken (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 77).

Mithilfe einer Datenbank von PR-Dienstleistern konnte das Untersuchungssample zusammengestellt werden. Mittels Internet- und Branchenrecherche wurde die bestehende Datenbank abgeglichen und aktualisiert. Es standen letztlich 1.146 Adressen für das Untersuchungssample zur Verfügung, bei denen angenommen werden konnte, dass es sich um PR-Dienstleister handelt (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 80 f.). Im Vorfeld der Untersuchung wurden die Typologien zu externen PR-Dienstleistungen erstellt. Anhand von Gesprächen mit verschiedenen Vertretern von Agenturen und Agenturverbänden haben sich folgende Typen externer PR-Dienstleistungen ergeben:

- **Einzelberatung** (1 bis 3 Mitarbeiter): Bei dieser Größenordnung wird in der Regel nicht von einem arbeitsteilig organisierten Dienstleistungsbetrieb gesprochen.
- **Kleinagentur** (4 bis 10 Mitarbeiter): Erst bei dieser Größenordnung wird ein arbeitsteiliges Arbeiten ermöglicht. Die Größe der Mitarbeiteranzahl lässt darauf schließen, dass es sich um eine Agentur handelt. Es kann aufgrund der Größenordnung jedoch noch nicht davon ausgegangen werden, dass es sich um eine Full-Service-Agentur handelt. Eine Kleinagentur verfügt in der Regel über bestimmte spezifische Ausrichtungen ihres Leistungsangebotes.
- **Standardagentur, klein** (11 bis 20 Mitarbeiter): Bei dieser Größenordnung wird davon ausgegangen, dass die Agentur in der Lage ist, einen Full Service anzubieten. Eine kleine Standardagentur kann auch als Fachagentur bezeichnet werden. Vor allem dann, wenn sie sich auf breiterer Ebene mit spezifischen Kommunikationsproblemen auseinandersetzt.
- **Standardagentur, groß** (21 bis 40 Mitarbeiter): Bei dieser Größenordnung gelten die gleichen Aussagen wie die vorstehenden, nur handelt es sich hierbei um eine Gruppe von Agenturen. Die hohe Mitarbeiteranzahl ist ein Indiz dafür, dass es sich um eine Full-Service-Agentur handelt.
- **Großagentur** (mehr als 40 Mitarbeiter): Bei dieser Größenordnung handelt es sich um die ausgeprägte Ausdifferenzierung spezialisierter Leistungsbereiche unter einem Agenturdach. Auch hier ist die hohe Mitarbeiteranzahl ein Anzeichen dafür, dass es sich um eine Full-Service-Agentur handelt.  
(Vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 205 f.)

Die Untersuchung fand im Juni 2003 statt. Insgesamt wurden 1.146 Fragebögen an Agenturen versandt, wobei 227 Fragebögen zurückkamen (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 86).

Wurde in der Untersuchung zur **PR-Agenturgröße und Branchenverteilung** gefragt, zeigte sich Folgendes:

- 42,3 % der Befragten gehörten einer Kleinagentur an
  - 33 % der Befragten gehörten der Gruppe der Einzelberater an
  - 17,6 % der Befragten gehörten einer kleinen Standardagentur an
  - 7,1 % der Befragten zählten zu einer großen Standardagentur
  - 4,0 % der Befragten gehörten einer Großagentur an
- (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 206)

Die oben dargestellten Ergebnisse zur PR-Agenturgröße machen deutlich, dass im Bereich der externen PR-Dienstleistung vor allem Agenturen mit 1 bis 10 Mitarbeitern dominieren. Hochgerechnet machen diese etwa drei Viertel aller namentlich am Markt vertretenen externen PR-Dienstleister aus (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 206).

Wurde in der Untersuchung nach der **Selbstbeschreibung von PR-Agenturen** gefragt, also in welchen Typus von Agentur, wie beispielsweise Beratung, Full Service usw., sich die Befragten selbst einordnen würden, zeigten die Ergebnisse, dass der Typus „Beratung“ mit zunehmender Größe der Agenturen abnahm. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass bei den Agenturen der Begriff „PR-Berater“ als Berufsbezeichnung Anwendung findet. Die meisten Agenturen sehen es demnach als selbstverständlich an, PR-Berater zu sein. Daher fühlen sie sich nicht verpflichtet, diesen Typus anzuführen.

Problematisch schien auch der Begriff „Full Service“ zu sein, der in der Praxis in der Regel jene Agenturen bezeichnet, wo ein Dienstleister alle fachlichen PR-Leistungen anbietet. Dieser Begriff wurde von den Befragten inhaltlich mehrdeutig aufgefasst, da sich etwa ein Viertel der Einzelberater und knapp die Hälfte der Kleinagenturen, die diese Leistungen zum Teil nicht erbringen können, als Full-Service-Dienstleister verstanden (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 207 f.).

Wurde in der Untersuchung nach der **Kundenstruktur von PR-Agenturen** gefragt, zeigte sich, dass 87,5 % der befragten PR-Agenturen mit Wirtschaftsunternehmen zusammenarbeiten. 7,1 % wurde der Bereich Dienstleister zugeordnet. 4,8 % verteilten sich auf die Bereiche „Non-Profit“, „Verbände“, „Vereine“, „Politik“ und „Sonstige“ (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 213).

Ergebnisse zum **Leistungsangebot von PR-Agenturen** zeigten, dass die Beratung mit 99,5 % an erster Stelle stand, dicht gefolgt von der Medienarbeit mit 99,1 %, PR-Events mit 96,4 % sowie Selbstdarstellung mit 96,2 %. Auf den mittleren Plätzen fanden sich interne PR-Arbeit, Produkt-PR, Krisen-PR, Marketing, Standort-PR, Corporate Identity, Evaluation, Sponsoring, Corporate Branding sowie Issues Management. Auf den letzten Plätzen rangierten dagegen Leistungen wie Public Affairs, Werbung, Financial Relations sowie Fundraising (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 219 f.).

Wurde nach der **Spezialisierung von Leistungen der PR-Agenturen** gefragt, konnte erkannt werden, dass sich 64,9 % der Befragten auf bestimmte Leistungen spezialisierten. Dabei rangierte Presse- und Medienarbeit mit 40,3 % an erster Stelle, gefolgt von Beratung mit 23,4 % und Produkt-PR mit 19,7 %. Danach rangierten Leistungen wie etwa PR-Events, Marketing, Krisen-PR, interne PR-Arbeit usw.. Die letzten Plätze belegten Financial/Investor-Relations-Werbung, Public Affairs und Lobbying (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 221 f.)

Die Leistungen Presse- und Medienarbeit, Beratung sowie Produkt-PR gehören jedoch zum klassischen Angebotsportfolio einer PR-Agentur. Aus diesem Grund kann hier weniger von einer Spezialisierung ausgegangen werden (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 222).

Interessant ist auch der Blick auf die hinteren Plätze, wo nur 5,2 % der Befragten angaben, sich auf Financial Relations und 3,0 % auf Public Affairs spezialisiert zu haben. Begründet wird dies dadurch, dass vor allem diese Leistungen ein spezifisches Know-how voraussetzen, dass wiederum klassische PR-Agenturen zum Teil nicht besitzen. Aus diesem Grund werden diese Spezialleistungen eher von Fachagenturen und Fachberatern als von klassischen PR-Agenturen angeboten (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 222).

Mittels der Ergebnisse der Untersuchung haben sich **zwei Formen externer PR-Beratung herauskristallisiert**. Einerseits die operative Beratung, die von klassischen PR-Agenturen durchgeführt wird und keine Spezialisierung verlangt, sondern sich vielmehr auf das Operative beschränkt. Andererseits, die strategische Beratung, bei der Einzelberater bzw. Fachberater mithilfe ihres hohen Fachwissens beraten (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 244).

Nachdem auf die externe PR-Dienstleistung eingegangen wurde, soll nun im folgenden Unterkapitel ein weiterer Exkurs stattfinden. Im Gegensatz zu dieser Studie, die sich mit der externen PR-Dienstleistung auseinandergesetzt hat, soll anhand der folgenden Studie verdeutlicht werden, in welcher Form Unternehmen externe PR-Beratungsleistung für ihre interne Unternehmenskommunikation in Anspruch nehmen.

### **3.4 Fallbeispiel: externe PR-Beratungsleistung in Unternehmen (2003)**

In einer weiteren Studie von SZYSZKA, SCHÜTTE und URBAHN aus dem Jahre 2003 zu „**PR-Arbeit von Unternehmen**“ wurden 1.863 Fragebögen an Unternehmen versandt. Die Rücklaufquote lag bei 340 Fragebögen. Bei der Stichprobe handelte es sich bei

- **45,5 %** um Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern
- **31,0 %** um Unternehmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern und
- **23,5 %** mit weniger als 100 Mitarbeitern (vgl. Szyszka; Schütte, Urbahn 2009, S. 86 f.).

Dabei wurden die befragten Unternehmen in Branchen aufgeteilt. Dazu zählten Banken und Versicherungen, Dienstleistungen, Maschinenbau, Autozulieferer, Pharmaindustrie, um nur einige zu nennen (vgl. Szyszka; Schütte, Urbahn 2009, S. 95).

Wurde in der Untersuchung nach der **Ansiedlung der PR-Arbeit im Unternehmen** gefragt, zeigte sich Folgendes:

- **47,4 %** der Befragten gaben an, dass die PR-Arbeit im Unternehmen durch die von der Geschäftsleitung direkt zugeordnete Stabsstelle erfolgt
- **21,2 %** der Befragten gaben an, dass die PR-Arbeit im Unternehmen keiner eigenständigen Abteilung, sondern einer Fachabteilung zugeordnet wird

- **18,5 %** der Befragten gaben an, dass die PR-Arbeit im Unternehmen eine eigenständige Fachabteilung besitzt
- **12,9 %** der Befragten gaben an, dass die PR-Arbeit durch ein Mitglied der Geschäftsleitung erfolgt  
(vgl. Szyszka; Schütte, Urbahn 2009, S. 98 f.)

Neben der eigenständigen internen PR-Abteilung können Unternehmen auf Leistungen von PR-Agenturen zurückgreifen. Im Zuge der Befragung gaben **44,6 %** der befragten Unternehmen an, derzeit mit einer PR-Agentur zusammenzuarbeiten. **20,3 %** der Befragten arbeiten grundsätzlich mit einer PR-Agentur zusammen, hatten jedoch bei der Untersuchung kein Mandat vergeben. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass zwei von drei Unternehmen interne Leistungen durch externe Beratung ergänzen (vgl. Szyszka; Schütte, Urbahn 2009, S. 106).

Wurde in der Untersuchung nach **Gründen für die Zusammenarbeit mit einer externen PR-Agentur** gefragt, zeigte sich Folgendes:

- **53,9 %** der Befragten gaben an, besonderen Wert auf das spezifische PR-Fachwissen von PR-Agenturen zu legen
- **51,9 %** der Befragten gaben als das wichtigste Motiv das ausgebaute Netzwerk von PR-Agenturen an
- **41,7 %** der Befragten gaben an, den Ideenbringer der PR-Agenturen als einen Grund für die Zusammenarbeit zu sehen
- **38,4 %** der Befragten gaben an, dass die Überbrückung der Personalengpässe ein Grund für die Zusammenarbeit ist
- **27,2 %** der Befragten gaben an, die verfügbare spezifische Infrastruktur für sich gutzuheißen
- **18,4 %** der Befragten gaben an, dass der unabhängige Blick von außen ein Grund für die Zusammenarbeit ist
- **13,6 %** der Befragten gaben an, aus Kostengründen mit einer PR-Agentur zusammenzuarbeiten  
(vgl. Szyszka; Schütte, Urbahn 2009, S. 106 f.)

Anhand dieses Exkurses konnte erkannt werden, dass neben einer internen PR-Abteilung in einem Unternehmen auch externe PR-Berater in Form von PR-Agenturen ergänzend herangezogen werden.

### 3.5 Zwischenfazit

Abschließend zu diesem Kapitel soll ein Überblick gegeben werden, welche Punkte aus den oben dargestellten Erkenntnissen für das darauffolgende Kapitel 4 die wesentlichsten sind, da folglich eine Verbindung mit der Change Communications in Unternehmen hergestellt werden soll.

In diesem Kapitel wurde der Versuch unternommen, die externe PR-Beratung als Teil der internen Unternehmenskommunikation darzustellen.

- Wie sieht nach dem aktuellen Stand der Forschung das Berufsbild des externen PR-Beraters aus?

Die **reflexive Forschung** (Abschnitt 3.2), die auf der **Grundlagenforschung** (Abschnitt 3.1) basiert, nimmt sich dem Berufsbild des externen PR-Beraters an.

Das PR-Berufsfeld wurde ab den 1970er-Jahren regelmäßig sowie von vielen verschiedenen Standpunkten aus analysiert. Standen 1973 im Mittelpunkt des Interesses etwa das berufliche Selbstverständnis der PR-Akteure oder die Berufsausbildung, wurde 1981 nach PR-Tätigkeiten und PR-Zielen gefragt.

Der aktuelle Standpunkt ist, dass sich das PR-Berufsfeld enorm vergrößert hat und sich neue Tätigkeitsfelder ergeben haben. Daher basiert das Berufsbild des externen PR-Beraters auf unterschiedlichen Auffassungen der Begrifflichkeit. Aufgrund der Popularität des Begriffs ergibt sich daher aber auch eine Berufsfeldproblematik. Es gibt Kommunikationsberater, PR-Dienstleister, echte Berater, interne Berater sowie PR-Fachkräfte, um nur einige Begriffe zu nennen.

Fast jedes Unternehmen hat Erfahrungen mit PR-Beratung, egal in welcher Branche das Unternehmen tätig ist. Die Rolle der externen PR-Beratung wird dabei immer wichtiger.

- Was verstehen PR-Agenturen unter externer PR-Beratung?

Es gibt verschiedene Typen von PR-Agenturen: Einzelberater, Kleinagenturen, kleine Standardagenturen, große Standardagenturen sowie Großagenturen. Der Begriff „PR-Berater“ wird in erster Linie als Berufsbezeichnung gesehen. Menschen, die in dieser Branche tätig sind, sehen es als selbstverständlich an, PR-Berater zu sein.

Man kann den externen PR-Berater als „Beobachter dritter Ordnung“ einstufen. Er ist im Unternehmen nicht unmittelbar eingebunden und betrachtet das Unternehmen aus einer externen Perspektive (vgl. Szyszka 2009, S. 67).

- Welche Formen externer PR-Beratung ergeben sich daraus?

Es haben sich zwei Formen externer PR-Beratung herauskristallisiert. Einerseits die operative Beratung, die von klassischen PR-Agenturen durchgeführt wird und keine Spezialisierung verlangt, sondern sich nur auf das Operative beschränkt. Andererseits die strategische Beratung, bei der Einzelberater bzw. Fachberater mithilfe ihres hohen Fachwissens beraten (vgl. Szyszka; Schütte; Urbahn 2009, S. 244).

- Welche Funktion nimmt der externe PR-Berater in der internen Unternehmenskommunikation ein?

Neben einer internen PR-Abteilung wird vor allem auch ein externer PR-Berater herangezogen, um das Unternehmen bei seinen kommunikativen Zielsetzungen zusätzlich zu unterstützen. Durch seine spezifischen Kompetenzen und Qualifikationen hilft der externe PR-Berater dabei, interne Kommunikationsziele umzusetzen.

Er nimmt demnach eine wichtige unterstützende sowie ergänzende Rolle innerhalb der internen Unternehmenskommunikation ein.

In Anlehnung an die hier angeführten Verständnisansätze und den von mir erreichten Erkenntnissen soll das Kapitel 4 eine Zusammenführung von Change Communications in Unternehmen mit der Rolle des externen PR-Beraters darstellen.

Daraus ergeben sich zwei forschungsleitende Fragen, welche wie folgt lauten:

- Welche Anforderungen werden an Change Communications im Zuge des Veränderungsprozesses in Unternehmen gestellt?
- Welche Rolle nimmt der externe PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses in Unternehmen ein?

## 4 CHANGE COMMUNICATIONS IN UNTERNEHMEN – DIE ROLLE DES EXTERNEN PR-BERATERS

„Veränderung (Change) ist normal, nötig und machbar.“ (Harringer; Maier 2010, S. 1)

Mit dieser Aussage unterstreichen HARRINGER und MAIER die Tatsache, dass der Wandel ein zentrales Thema in Unternehmen geworden ist. Um eine möglichst erfolgreiche Veränderung in Unternehmen durchzuführen, wird Kommunikation benötigt. Das Schlüsselwort lautet hierbei Change Communications, auch Veränderungskommunikation genannt. Change Communications wird als die kommunikative Begleitung bei Veränderungsprozessen in Unternehmen bezeichnet (vgl. Harringer; Maier 2010, S. 2).

**Der Einsatz von Change Communications in Unternehmen hat verschiedene Beweggründe. Diese sind unter anderem:**

- Restrukturierungen
- Neuausrichtungen
- Re-Branding
- Fusionen etc.

(vgl. Harringer; Maier 2010, S. 2)

Bis heute wird Change Communications ein bedeutender Faktor bei Veränderungsprozessen in Unternehmen zugeschrieben, um den nachhaltigen Erfolg in Unternehmen zu sichern (vgl. Harringer; Maier 2010, S. 4).

Wolfgang M. ROSAM, vorheriger Eigentümer der PR-Agentur Publico und heutiger Geschäftsführer der PR-Agentur Rosam Change Communications GmbH betont, dass die Kommunikation vor allem bei Veränderungsprozessen in Unternehmen Chefsache ist. Seiner Meinung nach ist der CEO für das Gesamtbild des Unternehmens nach innen und nach außen verantwortlich. Dabei schreibt ROSAM dem externen PR-Berater eine wichtige Rolle zu (vgl. Rosam 2010, S. 87).

Die Rolle des externen PR-Beraters scheint für Führungskräfte bei Veränderungsprozessen in Unternehmen immer bedeutsamer zu werden. Darauf wird in den folgenden Unterkapiteln Bezug genommen.

## 4.1 Change durch Kommunikation

Seitdem Paul WATZLAWICK (1969) das Buch „Menschliche Kommunikation“ veröffentlicht hat, wird der Kommunikation eine wichtige Rolle zugeschrieben (vgl. Watzlawick et al. 2007, S. 13).

In der Praxis wird der Kommunikation oft ein zu geringer Stellenwert zugeschrieben. Das Einbeziehen von Kommunikationserfordernissen bei den Planungsphasen von Veränderungsprozessen in Unternehmen findet häufig viel zu selten statt. Kommunikation wird mangelhaft eingesetzt, meistens zwischendurch und auch nur, wenn Zeit bleibt (vgl. Deekeling 2009, S. 19). Doch vor allem bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen kann das Unterlassen von Kommunikation zu Spekulationen und Befürchtungen führen. Die Folgen sind Fehl- und Überinterpretationen, Angst, Unsicherheit sowie Misstrauen. Weiters entsteht das Gefühl seitens der Mitarbeiter, nicht informiert zu sein. Tatsache ist, je weniger kommuniziert wird, desto mehr Gerüchte können in einem Unternehmen entstehen (vgl. Berner 2004, S. 2 f.).

Für Wolfgang M. ROSAM steht die Kommunikation bei einem unternehmerischen Wandel an oberster Stelle (vgl. Rosam Interviewtranskript 2011, S. 135).

*„Ein Change-Prozess muss unfassbar stark von Change-Kommunikation begleitet werden, um Ängste und Unsicherheiten abzubauen. Um sozusagen aus diesen verunsicherten Mitarbeitern Mitstreiter zu machen, die einen persönlichen Nutzen aus dem Change erkennen können und mithilfe dieser persönlichen Nutzenerwartung zu echten Frontkämpfern für den Change werden.“* (Rosam Interviewtranskript 2011, S. 134)

Weiters betont ROSAM, dass erst durch Kommunikation Information ermöglicht wird (vgl. Rosam 2010, S. 89). Doch Kommunikation ist laut BERNER weit mehr als nur Information (vgl. Berner 2003, S. 1). Es muss Akzeptanz hergestellt werden, Identifikation. Die Mitarbeiter, das Management und die Führungskraft müssen eine Gemeinschaft bilden. Gefordert sind Verhaltens- und Einstellungsänderungen, ein schnelles Lernen sowie neue Prozessroutinen (vgl. Deekeling 2009, S. 19).

Wenn beispielsweise auf Kommunikation während einer Change-Situation verzichtet wird, kann es passieren, dass die besten Mitarbeiter das Haus verlassen. Dies kann z. B. aus jenem Grund der Fall sein, dass ihnen nicht kommuniziert wurde, dass sie künftig eine Lead-Funktion oder eine tragende Funktion einnehmen werden. Durch diesen Verlust der besten Mitarbeiter wird der Wert des Unternehmens deutlich verringert. Aus diesem Grund muss Change Communications während einer Veränderung in Unternehmen an oberster Stelle stehen (vgl. Rosam Interviewtranskript 2011, S. 134 f.).

**Folgende vier Leitlinien sollten daher durch Change Communications verfolgt werden:**

1. Frühzeitige Information
  2. Offenheit über die bevorstehende Veränderung
  3. Ansprechen des Problems
  4. Eingehen auf Befürchtungen und Ängste sowie auch auf negative Aspekte der Veränderung
- (vgl. Berner 2004, S. 7)

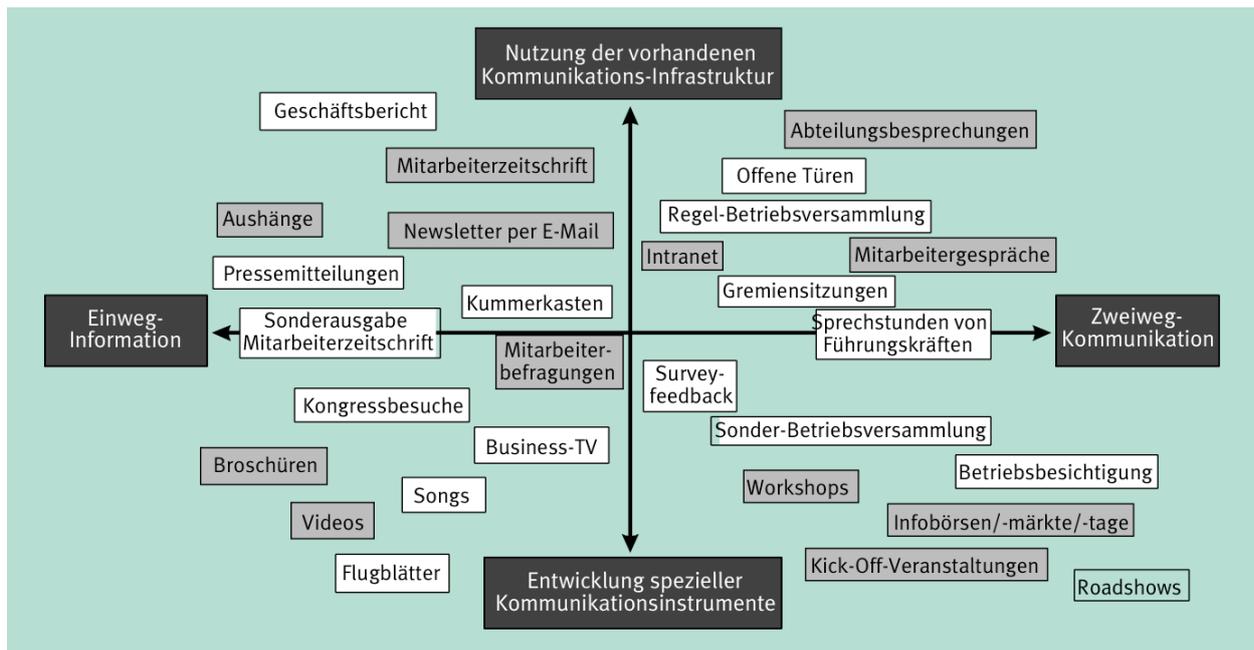
Diese vier Leitlinien können von den Instrumenten der Einwegkommunikation und Zweiwegkommunikation begleitet werden. Darauf wird in den nächsten zwei Unterkapiteln Bezug genommen.

#### **4.1.1 Instrumente der Einwegkommunikation**

Bei der Einwegkommunikation besitzt der Empfänger keine Möglichkeit, dem Sender ein Feedback zu geben. Das bedeutet, die Botschaft geht ausschließlich vom Sender zum Empfänger (vgl. Jung 2008, S. 468).

Neben den traditionellen Kommunikationsinstrumenten der Einwegkommunikation wie beispielsweise Newsletter, Broschüren etc., die in einem Unternehmen oder für Unternehmen produziert werden, bedarf es vor allem in Zeiten eines Veränderungsprozesses Sonderaktivitäten und neuer Techniken der Einwegkommunikation (vgl. Reiß; Bernecker 2002, S. 355).

Dies wird in der unten angeführten Grafik auf der linken Seite veranschaulicht.



**Abbildung 5:** Traditionelle und spezielle Kommunikationsinstrumente der Einwegkommunikation, linke Seite (Reiß; Bernecker 2002, S. 355)

**Folgende Instrumente der Einwegkommunikation können zusätzlich bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen herangezogen werden:**

- Sonderausgabe der Mitarbeiterzeitschrift
- Spezielle Videos
- Spezielle Broschüren und Flugblätter
- Mitarbeiterbefragung (schriftlich/online)
- Business-TV  
(vgl. Reiß; Bernecker 2002, S. 355)
- Business-Theater  
(vgl. Einwiller; Klöfer; Nies 2008, S. 241)

Traditionelle Medien der Einwegkommunikation wie das Schwarze Brett oder der Newsletter finden in der Praxis bei Veränderungsprozessen in Unternehmen regelmäßig Verwendung. Die Tendenz ist jedoch dahingehend, dass Führungskräfte an der Wirksamkeit dieser Instrumente zunehmend zweifeln. Die **Mitarbeiterzeitschrift** findet meist bei größeren Unternehmen Verwendung und wird für Berichte über umfangreichere Veränderungsvorhaben herangezogen (vgl. Reiß; Bernecker 2002, S. 355).

Neben den oben genannten traditionellen Instrumenten, die in Unternehmen zum Einsatz kommen, werden bei Veränderungsprozessen zusätzlich spezielle Instrumente herangezogen, wie beispielsweise spezielle **Videos**. Videos kommen bei Veränderungsprojekten nur selten zur Verwendung, da sie für unwirksam gehalten werden und hohe Kosten erzeugen. Häufiger kommen traditionelle **Broschüren und Flugblätter** zum Einsatz, die zu speziellen Informationspaketen zusammengeschnürt werden. Gängig ist auch die **Mitarbeiterbefragung**, die speziell an das Veränderungsvorhaben angepasst wird (vgl. Reiß; Bernecker 2002, S. 356).

Das **Business-TV** stellt ebenso eine spezielle Form der Kommunikationsverbreitung bei Veränderungsprozessen in Unternehmen dar. Dieses hat sich vor allem bei größeren Unternehmen etabliert, da auch hier hohe Kosten anfallen. Vor allem wird es zur Verbreitung von Unternehmensnachrichten eingesetzt. Der Vorteil besteht darin, dass Inhalte an alle Mitarbeiter gleichzeitig vermittelt werden können. Business-TV wird jedoch immer häufiger durch das Intranet ersetzt.

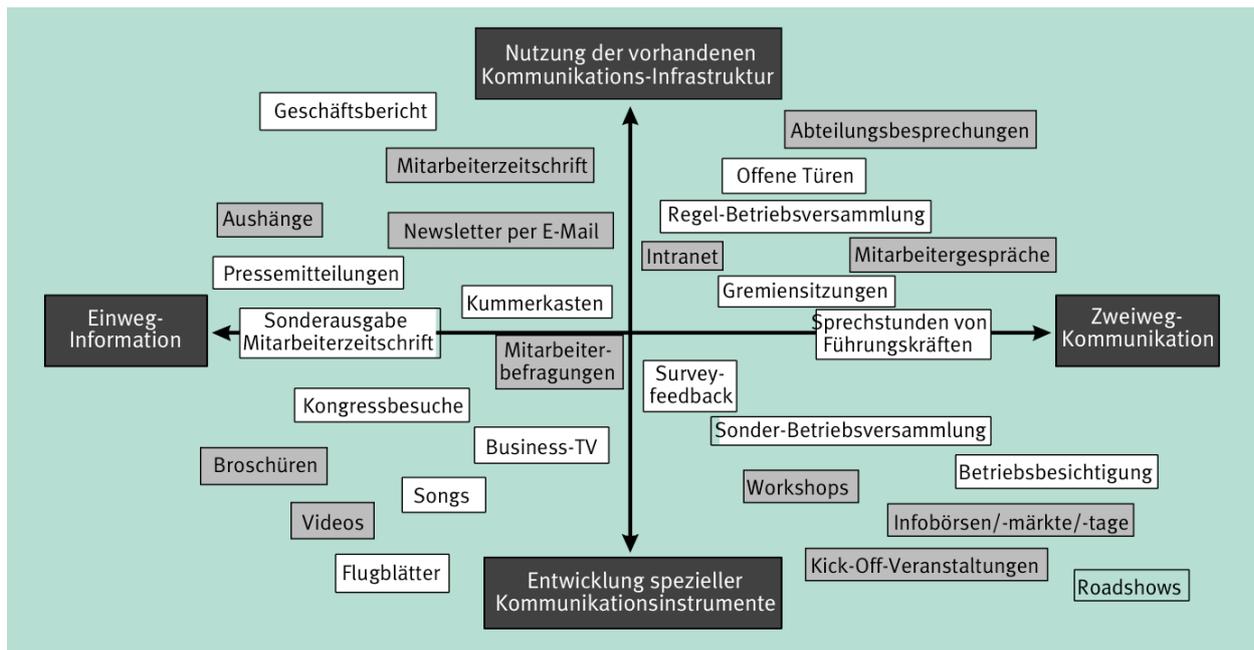
Das **Business-Theater** stellt ein weiteres spezifisches Instrument bei Veränderungsprozessen in Unternehmen dar. Hierbei geht es darum, die Mitarbeiter für das Veränderungsprojekt zu sensibilisieren. Dabei soll die emotionale Seite der Mitarbeiter angesprochen werden. Es dient in erster Linie dazu, dass die Mitarbeiter über das Veränderungsvorhaben nachdenken, um mit Gleichgesinnten im Nachhinein darüber diskutieren zu können (vgl. Einwiller; Klöfer; Nies 2008, S. 240 f.).

#### **4.1.2 Instrumente der Zweiwegkommunikation**

Bei der Zweiwegkommunikation hat der Empfänger die Möglichkeit, dem Sender ein Feedback zu geben. Die Botschaft des Senders kann ausschließlich durch die Rückmeldung des Empfängers verändert werden (vgl. Jung 2008, S. 469).

Neben den traditionellen Kommunikationsinstrumenten der Zweiwegkommunikation wie Mitarbeitergespräche, Abteilungsbesprechungen etc., die in einem Unternehmen durchgeführt werden, bedarf es vor allem in Zeiten eines Veränderungsprozesses Sonderaktivitäten und neuer Techniken der Zweiwegkommunikation (vgl. Reiß; Bernecker 2002, S. 355).

Dies wird in der unten angeführten Grafik auf der rechten Seite veranschaulicht.



**Abbildung 6:** Traditionelle und spezielle Kommunikationsinstrumente der Zweiwegkommunikation, rechte Seite (Reiß; Bernecker 2002, S. 355)

**Folgende Instrumente der Zweiwegkommunikation können zusätzlich bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen herangezogen werden:**

- Workshops
  - Kick-Off-Veranstaltungen
  - Roadshows (Präsentationen)
  - Infotage
- (vgl. Reiß; Bernecker 2002, S. 355)

Traditionelle Instrumente der Zweiwegkommunikation wie beispielsweise **Mitarbeitergespräche, Abteilungsmeetings und das Intranet** kommen in Unternehmen regelmäßig zum Einsatz. Bei Veränderungsprozessen können sie als spezielle Sonderaktivität mitwirken (vgl. Reiß; Bernecker 2002, S. 356).

Bei Veränderungsprozessen in Unternehmen werden bei der Zweiwegkommunikation neben den traditionellen Instrumenten auch spezielle entworfen. Besondere Bedeutung kommt dem Einsatz von **Workshops** zu. Die Vorteile von Workshops liegen in der Beteiligung der Mitarbeiter. Sie ermöglichen den direkten Austausch mit den Führungsebenen. Dieser Austausch verhilft dazu, gezielt auf die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter einzugehen (vgl. Reiß; Bernecker 2002, S. 357).

Eine spezielle Form der Kommunikationsverbreitung stellen auch **Kick-Off-Veranstaltungen** dar, die zu Beginn eines Veränderungsprozesses zum Einsatz kommen. Dabei muss die Führungskraft den Veränderungsprozess einläuten und den Mitarbeitern wichtige Informationen übermitteln. Die Mitarbeiter, die vorerst als Betroffene gelten, sollen anschließend als Beteiligte die Kick-Off-Veranstaltung verlassen. Sobald die abteilungsinternen Kick-offs durchgeführt wurden, kommt es zu einem offiziellen Statement des Veränderungsprojektes durch das Topmanagement, beispielsweise in Form einer **Roadshow**. Die Roadshow dient in erster Linie dazu, die Akzeptanz sowie die Glaubwürdigkeit hinsichtlich des Veränderungsprojekts bei den Mitarbeiter zu erhöhen (vgl. Reiß; Bernecker 2002, S. 357).

Der sowohl effizientere als auch effektivere Kommunikationsprozess bei Veränderungsprojekten in Unternehmen liegt demnach in der Zweiwegkommunikation. Die Aussagebotschaft der Führungskraft durch Face-to-Face-Instrumente, wie beispielsweise durch den Einsatz von Kick-Off-Veranstaltungen, Gesprächen und Workshops, stellt eine wichtige Basis für die Mitarbeiter dar, um für einen Veränderungsprozess bereit zu sein (vgl. Reiß; Bernecker 2002, S. 358).

## 4.2 Typische Veränderungsprojekte

2009 wurde im Zuge des Change-Communications-Kongresses erstmals der Change Communications Award verliehen (vgl. Harringer; Maier 2010, S. 5). Die Orange Telecommunications Austria GmbH räumte mit dem Re-Branding-Projekt *„Interne Kommunikation und Change Management im Rahmen des Markenwechsels von One zu Orange“* den ersten Platz ein. Den zweiten Platz belegte die Maico GmbH mit dem Projekt *„Was geht uns die Marke Maico an“*. Dritter wurde die Commax GmbH mit dem Projekt namens *„Vodafone Brand Academy“* (vgl. Harringer; Maier 2010, S. 8 f.).

**Zu den typischen und häufigsten Veränderungsprojekten in Unternehmen zählen:**

- Fusion
- Akquisition
- Restrukturierung/Reorganisation
- Spin-off  
(vgl. Pfannenberg; Müller 2009, S. 6)
- Re-Branding  
(vgl. Borgards 2009, S. 48)

Im Folgenden wird auf die Veränderungsprojekte spezifischer eingegangen:

Eine **Fusion** (Merger), eine Verschmelzung, besteht dann, wenn sich zwei oder mehrere Unternehmen zu einem zusammenschließen (vgl. Berner 2007, S. 2).

Eine **Akquisition** (Acquisition oder Take-over), eine Übernahme bzw. ein Unternehmenskauf, besteht dann, wenn ein Unternehmen von einem anderen aufgekauft wird (vgl. Berner 2007, S. 1).

Eine **Restrukturierung** besteht dann, wenn es zu Veränderungen von Strukturen und deren gleichzeitiger **Reorganisation** zur Wiederherstellung bzw. zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit kommt (vgl. Pfannenber; Müller 2009, S. 152).

Ein **Spin-off** ist eine gezielte Ausgliederung eines Teilbereichs aus einem Unternehmen. Dieser ausgegliederte Unternehmensbereich wird vorerst in eine eigene Gesellschaft übertragen, um später über einen Börsengang, an einen strategischen Käufer oder einen Finanzinvestor bzw. an das Management verkauft zu werden (vgl. Pfannenber; Müller 2009, S. 115).

Ein **Re-Branding**, eine Veränderung der Markenstruktur, besteht dann, wenn es zur Neuausrichtung einer Marke kommt. Die Veränderung der Markenelemente bei Veränderungsprozessen in Unternehmen sind beispielsweise der Markenname und das Logo, der Claim (Markenbotschaft), die Schlüsselworte oder auch das Corporate Design (gleichartige Gestaltung aller Produkte eines Unternehmens) (vgl. Borgards 2009, S. 48). Fusionen, Unternehmenskäufe sowie Spin-offs tragen dazu bei, dass es zu Veränderungen der Firmierungen und damit auch der Unternehmensnamen kommt (vgl. Borgards 2009, S. 51).

Wenn es zu einem der oben angeführten Veränderungsprojekte in Unternehmen kommt, erhöhen sich die Anforderungen an die unternehmerischen Entscheidungen (vgl. Haver 2009, S. 59). Diese Entscheidungen gehen von den Führungskräften aus. Diesbezüglich ist die Führungskräftekommunikation bei einem unternehmerischen Wandel von hoher Bedeutung. Darauf wird im folgenden Unterkapitel Bezug genommen.

### 4.3 Führungskräftekommunikation

Die Aufgaben der Kommunikation gehen in Zeiten eines unternehmerischen Wandels weit über die der internen Kommunikation hinaus, Kommunikation ist dann eine Aufgabe der Führungskräfte. DEEKELING und BARGHOP betonen, dass Change Communications Führungskommunikation ist. Die Führungskräfte müssen dialogfähig agieren (vgl. Deekeling; Barghop 2009, S. 13 f.).

Führungskräfte können unter anderem Mitglieder der obersten, mittleren und unteren Führungsebene sein. Zu der obersten Führungsebene zählen etwa Vorstände und Geschäftsführer. Die mittlere Führungsebene schließt Abteilungs- und Bereichsleiter ein. Zu den Mitgliedern der unteren Führungsebene zählen Projektleiter (vgl. Achenbach 2003, S. 215 f.).

Doch welche Aufgabe kommt bei einem Veränderungsprozess der ersten, zweiten und dritten Führungsebene zu?

Bei einem Change-Communications-Prozess muss die erste Führungsebene mit der zweiten Führungsebene gleicher Meinung sein und in dieselbe Richtung denkend agieren. Ein einheitliches Wording ist von großer Bedeutung, da es das Handwerkszeug bei einem erfolgreichen Change-Communications-Prozess darstellt. Das Wording muss vorab von der ersten Führungsebene abgesegnet werden, sodass in weiterer Folge die zweite und dritte Ebene damit arbeiten können. Häufig nimmt die Interpretation von Wordings, somit die „richtigen“ Informationen, die nach unten hin kommuniziert werden sollen, mit der Entfernung zum CEO ab.

Laut ROSAM sind diese „Reibungsverluste“ in der Praxis sehr stark zu erkennen. Demnach ergeben sich durch dieses „Stille-Post-Schema“ Informationsverluste, die zwischen erster und vierter Ebene viel zu groß sind. Die Folge daraus ist, dass in der vierten Ebene keine Kommunikation mehr erfolgt. Dies verursacht Ängste bei den Mitarbeitern (vgl. Rosam Interviewtranskript 2011, S. 135 f.).

Weiters scheitern viele Veränderungsprozesse in Unternehmen aufgrund eines unzureichenden Engagements der oberen Führungsebene, der Definition unklarer Ziele und Visionen sowie der Unerfahrenheit mit verunsicherten Mitarbeitern (vgl. Voß 2009, S. 72).

Die Führungskräfte scheuen sich davor, Informationen über bevorstehende Veränderungsvorhaben an die Mitarbeiter weiterzugeben (vgl. Haver 2009, S. 59). Begründet wird dies damit, dass auch Führungskräfte im Zuge des unternehmerischen Wandels verunsichert sind. Sie scheuen sich davor, belastbare Informationen an die Mitarbeiter weiterzugeben. Um Veränderungsprozesse jedoch erfolgreich durchzuführen, braucht es vor allem die volle Unterstützung der Führungskräfte. Sie stellen die wichtigsten Meinungsführer in Unternehmen dar. Aus diesem Grund ist es erforderlich, dass sich Führungskräfte aus diesem Dilemma befreien und Führungskräftekommunikation betreiben (vgl. Voß 2009, S. 72).

Eine gute Führungskraft zeichnet sich vor allem durch die Vermittlung strategischer und operativer Unternehmensziele sowie der Überzeugungsfähigkeit aus. Die Durchsetzungsfähigkeit sowie die aktive Beteiligung an strategischen Planungsprozessen stellen wesentliche Funktionen der Führungskraft im Zuge eines Veränderungsprozesses in Unternehmen dar (vgl. Haver 2009, S. 60).

Doch welche Rolle kommt der ersten Führungsebene, dem CEO, im Zuge eines Veränderungsprozesses in Unternehmen zu? Im folgenden Unterkapitel wird darauf Bezug genommen.

#### **4.3.1 CEO-Kommunikation**

Im Unternehmen kommuniziert der CEO mit seinen Vorstandskollegen, seinen Stabchefs sowie mit der zweiten und dritten Führungsebene. Frühzeitige und ausführliche Informationen sowie die Einbindung aller Führungskräfte im Unternehmen sind vor allem in Zeiten eines unternehmerischen Wandels erforderlich, um Unsicherheiten und Widerstände aus dem Weg zu räumen. Die Aufgabe des CEOs sollte darin bestehen, sich Zeit für Gespräche zu nehmen und aktiv den Dialog in Gang zu setzen. In seiner Rolle als Erklärer, Lehrer sowie Erzähler soll er das Bewusstsein der Führungskräfte für ihre eigenen Kommunikationsaufgaben während des Wandels stärken. Der CEO sollte im besten Fall mit folgender Botschaft an die Führungskräfte herantreten (vgl. Deekeling 2009, S. 43 f.).

*„Seht her, ich nehme mir ausreichend Zeit, Sie zu informieren, mit Ihnen zu sprechen. Also erwarte ich, dass auch Sie Zeit investieren, um mit Ihren Mitarbeitern zu reden.“*  
(Deekeling 2009, S. 44)

Aus der oben angeführten Botschaft lässt sich feststellen, dass der CEO-Kommunikation bei Veränderungsprozessen in Unternehmen die wesentliche Aufgabe der Rollenübertragung zukommt. Im Zuge von Führungskräfteveranstaltungen, die dem Austausch von Informationen dienen, muss vor allem auch eine Manifestation der Führungsrollen stattfinden (vgl. Deekeling 2009, S. 44).

*„Wir, die wir hier versammelt sind, wir sind die Führung dieses Unternehmens, dieses Konzerns.“* (Deekeling 2009, S. 44)

Die Durchführung des Change-Communications-Prozesses geschieht über die zweite und dritte Führungsebene, nachdem der CEO die Rollen verteilt hat (vgl. Deekeling 2009, S. 44).

Welche Rolle der externe PR-Berater bei einem unternehmerischen Wandel einnimmt, darauf wird im folgenden Unterkapitel eingegangen.

#### **4.4 Die Rolle des externen PR-Beraters**

Um Führungskräfte bei Veränderungsprozessen in Unternehmen zu unterstützen, werden immer häufiger externe PR-Berater herangezogen. Sie fungieren als die engsten Gesprächspartner der Führungskräfte und sind an der Vorbereitung strategischer Entscheidungen beteiligt. Sie nehmen aktiv Einfluss auf das Veränderungsvorhaben. Das bedeutet, externe PR-Berater greifen in das Geschehen eines Unternehmens ein (vgl. Doppler, Lauterburg 2008, S. 524 f.).

Der Einsatz von externer PR-Beratung ist jedoch nicht immer mit einem positiven Ausgang verbunden. Viele, auch bedeutende Unternehmen sind aufgrund von Fehlern der Beratung in eine Krise geraten. Vor allem bei Veränderungsprozessen in Unternehmen ist es daher von Vorteil, dass auch Führungskräfte die Fähigkeit besitzen, externe PR-Berater richtig zu beurteilen und einzusetzen. Nur dann sind sie sinnvoll zu nutzen und zielführend zu steuern (vgl. Doppler, Lauterburg 2008, S. 526).

*„Ich glaube, dass man sich einfach bewusst geworden ist, dass man sich punktuell oder, ich sage jetzt einmal in einer Change-Phase, sich des externen PR-Beraters bedient, weil man sagt, wir brauchen jetzt das beste Team.“* (Rosam Interviewtranskript 2011, S. 136)

*„Wir Berater sind ja dazu da, um eine Situation zu verbessern, sie zu lösen und optimal zu handeln.“ (Rosam Interviewtranskript 2011, S. 137)*

*„Die Rolle selbst ist nicht immer Merkmal eines einzelnen Akteurs, sondern Abstraktion von Aufgaben und Leistungen seiner Organisation.“ (Röttger; Zielmann 2009, S. 44)*

In der Beratung existieren **zwei zentrale Rollendimensionen** (vgl. Röttger; Zielmann 2009, S. 45):

1. Expertenberatung versus Prozessberatung
  2. Konzeptionelle Beratung versus umsetzungsorientierte Beratung
- (vgl. Röttger; Zielmann 2009, S. 45)

Bei der **Expertenberatung** überträgt die Führungskraft das Problem an den externen PR-Berater. Dieser stellt Ideen, Informationen und Interpretationen für die Führungskraft im Unternehmen bereit und entwickelt im Zuge dessen spezifische Lösungsvorschläge (vgl. Röttger; Zielmann 2009, S. 45).

Dem gegenüber steht die **Prozessberatung**. Dabei initiiert und strukturiert der externe PR-Berater das Problem selbst, ohne inhaltlich an der Entwicklung der Lösung beteiligt zu sein. Hierbei kommt ihm die Rolle zu, der Führungskraft notwendiges Wissen weiterzugeben, damit das Unternehmen infolge dessen selbst zur Lösung der Probleme gelangt (vgl. Röttger; Zielmann 2009, S. 45).

Die **konzeptionelle Beratung** wird für Kommunikationsstrategien und für das Kommunikationsmanagement herangezogen (vgl. Röttger; Zielmann 2009, S. 46).

Im Gegensatz dazu werden bei der **umsetzungsorientierten Beratung** die Planung und Umsetzung spezifischer Kommunikationsmaßnahmen erarbeitet (vgl. Röttger; Zielmann 2009, S. 46).

Diese Rollen werden in der Praxis in Unternehmen unabhängig voneinander eingesetzt. Es gibt nur in seltenen Fällen eine reine Expertenberatung, Prozessberatung, umsetzungsorientierte oder konzeptionelle Beratung (vgl. Röttger; Zielmann 2009, S. 46).

Neben den oben angeführten Rollendimensionen nimmt der externe PR-Berater weitere ein:

- Der externe PR-Berater nimmt die **Rolle des guten Zuhörers** ein. Es geht nicht darum, der Führungskraft die Kommunikationsstrategien wissenschaftlich vorzulegen, sondern vielmehr herauszuhören, wo die Fehler liegen. Wichtig ist es, mit der Führungskraft jene Punkte zu besprechen, die die Führungskraft bis dato nicht selbst überwinden konnte (vgl. Rosam 2010, S. 90).
- Der externe PR-Berater nimmt auch die **Rolle des Ratgebers** ein. Die Gefahr, die hierbei entstehen kann, ist, dass aufgrund einer schlechten Informationspolitik der Führungskraft gegenüber dem Berater sowie eines mangelhaften Dialogs in konzeptuellen Fragen die externe Beratungsfunktion eingeschränkt werden kann (vgl. Fuhrberg 2010, S. 369).
- Ebenso nimmt der externe PR-Berater eine **objektive Beratungsrolle** ein. Zu dieser Rolle zählen der offene Informationsaustausch, die gemeinsame Diskussion sowie die gemeinsame Entwicklung von Konzepten (vgl. Fuhrberg 2010, S. 366).
- Eine weitere Rolle, die dem externen PR-Berater zugrunde liegt, ist die des **Sparringpartners**. Hierbei gilt es, die Führungskraft von bestimmten Maßnahmen zu überzeugen bzw. nicht zu überzeugen (vgl. Fuhrberg 2010, S. 367). Dabei soll der externe PR-Berater die Führungskraft handlungsfähiger machen sowie Probleme im Management lösen (vgl. Lutz 2008, S. 1).
- Weiters nimmt der externe PR-Berater die **Rolle des Advocatos Diaboli** ein. Dabei spielt er einen provokanten Kritiker, der bei der Führungskraft kritisch nachfragt, hinterfragt und unangenehme Fragen stellt (vgl. Fuhrberg 2010, S. 367).
- In der Rolle des **Experten** zeichnet sich der externe PR-Berater als zusätzlicher Ideenlieferant sowie als Innovator bei Maßnahmen aus. In dieser Rolle nimmt er eine **Beratungs- und Umsetzungsrolle sowie Partnerrolle** ein. Diese Partnerschaft zeigt sich vor allem dann, wenn der externe PR-Berater regelmäßig bei Führungskräfte meetings vor Ort ist und mitarbeitet (vgl. Fuhrberg 2010, S. 368).

Nachdem auf die verschiedenen Rollen des externen PR-Beraters eingegangen wurde, widmet sich das folgende Unterkapitel der Beraterauswahl.

#### 4.4.1 Beraterauswahl

Für die Führungskraft in Unternehmen ist es vor allem bei einem Veränderungsprozess von hoher Relevanz, den richtigen externen PR-Berater zu finden. Dieser muss natürlich auch richtig beurteilt werden, um ihn anschließend sinnvoll nutzen zu können. Nur dann können die gesteckten Ziele erreicht werden (vgl. Doppler, Lauterburg 2008, S. 526).

Um den richtigen externen PR-Berater zu finden, existieren beispielsweise Mitgliederlisten des Public Relations Verbandes Austria und der pr group Austria. Sie bieten die Garantie, dass die dort aufgelisteten externen PR-Berater über ein gewisses fachliches Know-how verfügen (vgl. Bogner 2005, S. 107).

Die Auswahl eines externen PR-Beraters ist mit folgenden Anforderungen verbunden:

- **Überzeugungskraft** durch fachliche Kompetenz, durch Auftreten sowie rhetorische und didaktische Fähigkeiten
- **Kommunikative Fähigkeiten** durch beispielsweise Kontaktfähigkeit und Verhandlungsgeschick
- **Teamfähigkeit, Flexibilität, Objektivität, Unabhängigkeit** sowie **Selbstständigkeit**

(vgl. Michalk 2005, S. 109)

Ein externer PR-Berater sollte die oben beschriebenen Qualitäten besitzen, die bei der Auswahl berücksichtigt werden sollen.

**Weiters sollten folgende Kriterien – bei der richtigen Wahl und Suche des perfekten externen PR-Beraters durch die Führungskraft – im Vorfeld berücksichtigt werden:**

**Vor der Auftragserteilung** wird empfohlen, dass sich die Führungskraft überlegt, was im Unternehmen von einem externen PR-Berater benötigt wird. Die Führungskraft sollte sich im Klaren darüber sein, welche Art von Dienstleistung, wie beispielsweise Fachwissen, Management-Know-how oder Prozessbegleitung, vom externen PR-Berater erwartet wird (vgl. Doppler, Lauterburg 2008, S. 526 f.). Weiters sollte im Vorfeld überlegt werden, ob der externe PR-Berater überhaupt für die Betreuung des bevorstehenden Projektes geeignet ist (vgl. Bogner 2005, S. 109).

**Vor dem Erstgespräch** sollte sich Führungskraft Fragen für den externen PR-Berater bezüglich der Beratungsphilosophie, der Methodenkompetenz, der sozialen Kompetenz sowie der Kosten überlegen (vgl. Doppler, Lauterburg 2008, S. 528).

Ebenso sollte recherchiert werden, ob der externe PR-Berater Full-Service-Leistungen anbietet bzw. ob er auf bestimmte Teilbereiche der PR spezialisiert ist (vgl. Bogner 2005, S. 108).

Im Regelfall sollte die Führungskraft **drei bis vier verschiedene externe PR-Berater zu einem jeweils zweistündigen Vorgespräch** einladen. Ebenso sollte ein Evaluationsteam von drei bis vier Personen an der Seite der Führungskraft beteiligt sein. Mittels der Vorgespräche soll zu Beginn geklärt werden, ob der externe PR-Berater über die nötige fachliche Kompetenz verfügt (vgl. Doppler, Lauterburg 2008, S. 531). Auch das Einholen von Referenzen ist von großer Bedeutung (vgl. Bogner 2005, S. 108).

Durch Berücksichtigung dieser Kriterien erhöht sich die Chance, den passenden externen PR-Berater für die Change Communications zu finden (vgl. Doppler, Lauterburg 2008, S. 531).

Erst wenn das Projekt definiert ist, die Rolle des externen PR-Beraters festgelegt wurde sowie die Führungsverhältnisse geklärt sind, wird der **Auftrag an den externen PR-Berater** vergeben (vgl. Doppler, Lauterburg 2008, S. 532).

#### **4.4.2 Beratereinsatz: Motive**

Der Einsatz eines externen PR-Beraters kann aufgrund verschiedener Motive erfolgen:

- **Einbringen von externem Wissen bzw. Erfahrungen:** Der externe PR-Berater kommt aufgrund seines Wissens bzw. seiner Erfahrung, die er in anderen Unternehmen oder in einer anderen Branche erlangt hat, zum Einsatz.
- **Neutralität:** Der externe PR-Berater ist an den Widerständen nicht direkt beteiligt. Er nimmt somit die Funktion eines Schiedsrichters ein, der die Sachverhalte von außen betrachtet.
- **Hohe Überzeugungskraft:** Der externe PR-Berater wird eingesetzt, weil man sich durch seine Hilfe höhere Chancen auf die interne Durchsetzung einer neuen Ausrichtung des Unternehmens erwartet.
- **Professionelle Projektsteuerung:** Der externe PR-Berater verfügt in der Regel über eine langjährige Erfahrung im Projektmanagement.  
(Vgl. Lauer 2010, S. 177 f.)
- **Einsatz von verschiedenen Techniken:** Der externe PR-Berater verfügt über verschiedene Techniken der Problemlösung.  
(Vgl. Sisignano 2008, S. 221).

Der Einsatz des externen PR-Beraters reicht von der strategischen Beratung bis hin zu operativen Tätigkeiten. Er ist ein Spezialist seines Faches, der das Unternehmen mit seinem hohen Fachwissen berät und unterstützt. Die Führungskraft entscheidet, ob der externe PR-Berater die Realisierung der Vorschläge selbst ausführt oder nur mit Rat zur Seite steht (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 80).

Wie ein Beratungsablauf zwischen der Führungskraft und dem externen PR-Berater ablaufen kann, wird im folgenden Unterkapitel erläutert.

#### 4.4.3 Beratungsablauf

Der Beratungsprozess dauert in der Regel meist sechs bis zwölf Monate. Eine konsequente Begleitung ist wichtig, damit die Beratung ein nachhaltiges, wirksames Ergebnis erreicht. Die Termine finden in der Regel wöchentlich oder in vierzehntägigen Abständen statt (vgl. Rauen 2009, S. 243).

##### **Der Beratungsablauf gliedert sich in drei Phasen:**

**Beginn:** Im ersten Schritt informiert sich der externe PR-Berater über die Anliegen und Probleme im Unternehmen. Dies geschieht in Form eines **Briefings** (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 80).

**Hauptteil:** Im zweiten Schritt **analysiert** er anhand dieser Primärinformationen die **interne Ausgangssituation** (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 80).

Im dritten Schritt holt er sich die notwendige **Sekundärinformation**, mit der er eine **externe Situationsanalyse** sowie darauffolgend eine **zusammenfassende Situationsanalyse** schaffen kann (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 80).

**Ziele und Lösungswege** werden aufgrund der internen Ausgangssituation sowie der zusammenfassenden Situationsanalyse definiert (vgl. Rauen 2009, S. 244.).

Im fünften Schritt kommt es zur **Umsetzung der gefundenen Ziele** (vgl. Rauen 2009, S. 244.).

**Abschluss:** Im sechsten Schritt findet eine **Evaluierung** statt. Dabei wird überprüft, ob die Ziele erreicht wurden (vgl. Rauen 2009, S. 244).

Im siebten Schritt findet das **Abschlussgespräch** zwischen der Führungskraft und dem externen PR-Berater statt (vgl. Rauen 2009, S. 244).

Der oben beschriebene Beratungsprozess ist ein Beispiel dafür, wie ein Beratungsablauf erfolgen kann.

Ebenso übernimmt der externe PR-Berater im Zuge des Beratungsablaufs weitere Aufgaben. **Dazu gehören unter anderem:**

- Strategien für die Veränderung entwickeln
- Steuerung von Veränderungsprozessen
- Kommunikationsstrategien intern als auch extern entwickeln
- Projektteams und Workshops führen
- Mitarbeiter, Führungskräfte trainieren und coachen

(vgl. Sisignano 2008, S. 221)

Im Zuge eines Beratungsablaufes muss bei jedem Termin eine Tagesordnung vorgelegt werden, um diese Vorhaben dem Kunden übersichtlich vorzulegen. Punkt für Punkt werden die Themen durchbesprochen sowie Notizen gemacht. Laut ROSAM macht es einen guten PR-Berater aus, 90 % zuzuhören und 10 % die Conclusio zu ziehen. Wichtig ist es vor allem, das Problem zu erkennen und es zu lösen. Neben der Vorbereitung ist die Nachbearbeitung ebenso wichtig. Dazu wird ein exzellentes Team benötigt, welches die wichtigsten Informationen, die sich aus dem Meeting ergeben haben, übersichtlich zusammenfasst (vgl. Rosam Interviewtranskript 2011, S. 137). Diese Zusammenfassung ist besonders wichtig, um ein Bild vor Augen zu haben, wie die nächsten Schritte auszusehen haben.

Der Beratungsablauf kann auf Etatbasis und Projektbasis erfolgen.

**Die Zusammenarbeit auf Etatbasis** ist vertraglich geregelt. Die Beratungsdauer ist in der Regel zwischen ein bis drei Jahre. In den meisten Fällen kommt nach Auslaufen des Vertrages zu einer Fortführung der Zusammenarbeit.

Im Gegensatz dazu beschränkt sich die **Zusammenarbeit auf Projektbasis** auf ein zeitlich eingegrenztes Projekt (vgl. Kombüchen; Szyszka 2009, S. 82).

## 4.5 Zwischenfazit

In diesem Kapitel wurde der Versuch unternommen, eine Zusammenführung von Change Communications in Unternehmen mit der Rolle des externen PR-Beraters darzustellen.

- Welche Anforderungen werden an Change Communications im Zuge des Veränderungsprozesses in Unternehmen gestellt?

Change Communications nimmt bei einem unternehmerischen Wandel eine wichtige Funktion ein. Ihr Ziel besteht darin, „(...) *die kommunikativen Hindernisse für den Wandel aus dem Weg zu räumen.*“ (Harringer; Maier 2010, S. 2)

**Change durch Kommunikation** (Abschnitt 4.1) beschreibt, dass die Kommunikation vor allem bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen an oberster Stelle stehen muss, um Ängste und Unsicherheiten zu vermeiden. Mit Change Communications kann Information hergestellt und das Problem angesprochen werden. Change Communications schafft Offenheit über den bevorstehenden Wandel. Man kann mittels Change Communications Widerstände aus dem Weg räumen und auf Befürchtungen sowie Ängste eingehen.

Durch den Einsatz spezieller **Instrumente der Einweg- und Zweiwegkommunikation** (Abschnitte 4.1.1 und 4.1.2) werden die betroffenen Bezugsgruppen auf den unternehmerischen Wandel vorbereitet. Dabei wird der Zweiwegkommunikation die bedeutsamere Rolle zugeschrieben. Sie geht vom direkten Dialog mit den Führungsebenen aus. Erst wenn die Führungskraft bei den Mitarbeitern Vertrauen und Akzeptanz geschaffen hat, ist die Bereitschaft da, den Veränderungsprozess in Unternehmen erfolgreich umzusetzen.

Bei einem **Veränderungsprozess** (Abschnitt 4.2) in Unternehmen, herbeigeführt durch eine Fusion, Akquisition, Restrukturierung oder ein Re-Branding, nimmt die **Führungskommunikation** (Abschnitt 4.3) eine bedeutsame Rolle ein. Ihre wesentlichste Aufgabe besteht darin, dass die Informationen von der ersten bis hin zur vierten Führungsebene identisch weitergegeben werden. Falls in der vierten Ebene keine Information erfolgt, können seitens der Mitarbeiter Ängste und Unsicherheiten entstehen. Dies stellt eine der größten Anforderungen der Change Communications in Unternehmen dar.

Die bisherigen Punkte haben deutlich gemacht, dass der Change Communications ein erheblicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten in Unternehmen zukommt. Nur durch eine gute Change Communications können die Anforderungen bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen bewältigt werden.

- Welche Rolle nimmt der externe PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses in Unternehmen ein?

Der externe PR-Berater (Abschnitt 4.4) nimmt die Rolle des Ratgebers, guten Zuhörers, Sparringpartners, Advocatos Diaboli sowie des Experten ein.

Doch um den richtigen externen PR-Berater für den bevorstehenden unternehmerischen Wandel zu finden, ist die **Beraterauswahl** (Abschnitt 4.4.1) ausschlaggebend. Bei der Auswahl des externen PR-Beraters sollte die Führungskraft im Vorfeld wissen, welche Rolle der externe PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses einzunehmen hat. Nur so kann der Berater dazu beitragen, den Veränderungsprozess positiv zu beeinflussen.

Ist die Auswahl des externen PR-Beraters getroffen, erfolgt der **Beratereinsatz** (Abschnitt 4.4.2). Neben seiner Rolle als Experte, Zuhörer, Ratgeber, Kritiker sowie Partner sollte er das Unternehmen mit seinen Branchen- und Marktkenntnissen, seiner hohen Überzeugungskraft, seinem objektiven Blick von außen, seinen Erfahrungen im Projektmanagement sowie seinen Problemlösungstechniken unterstützen.

Der **Beratungsablauf** (Abschnitt 4.4.3) zeichnet sich durch regelmäßige Kommunikation zwischen dem Kunden und dem Berater aus, welche in Form von Meetings, häufig auch Jour fixe genannt, ca. alle zwei Wochen stattfindet. Der externe PR-Berater nimmt während des gesamten Beratungsablaufes eine begleitende Rolle ein. Zuhören sowie das Resümee daraus ziehen ist das Wesentliche.

Die Erkenntnisse der im Kapitel 4 beschriebenen Zusammenführung von Change Communications in Unternehmen mit der Rolle des externen PR-Beraters sollen folglich als Basis für den schriftlichen Fragebogen fungieren. Der Fragebogen bietet die Möglichkeit, zu bislang nicht erforschten Bereichen zum Thema „Change Communications – Die Rolle des externen PR-Beraters bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen“ Ergebnisse zu liefern.

## II. EMPIRISCHER TEIL

---

### 5 EINLEITUNG

Der **empirische Teil II umfasst die Kapitel 6 und 7.**

In **Kapitel 6** wird zunächst auf die **Untersuchungsmethoden** eingegangen.

Darauffolgend findet im **Kapitel 7** eine quantitative Erhebung in Form eines schriftlichen Fragebogens statt. Befragt wurden 50 Führungskräfte der mittleren und obersten Führungsebene.

Durch die Führungskräftebefragung werden Ergebnisse zum Thema „Change Communications“ dargestellt, die in der Literatur bisher nicht aufgezeigt wurden, vor allem hinsichtlich der Rolle des externen PR-Beraters bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen.

Es soll herausgefunden werden, welchen Stellenwert die Change Communications in Unternehmen einnimmt. Ebenso wird der Frage nachgegangen, welche Rolle der externe PR-Berater spielt, um den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv zu beeinflussen. Es soll geklärt werden, ob die Führungskräfte den Veränderungsprozess mit bzw. ohne einen externen PR-Berater durchgeführt haben. Gründe und Motive sollen hinterfragt werden.

Anschließend kommt es zu einer Zusammenfassung der Ergebnisse. Abschließend erfolgt die Prüfung der angeführten Hypothesen.

# 6 UNTERSUCHUNGSMETHODEN

## 6.1 Qualitative Sozialforschung

Die qualitative Sozialforschung erfolgt *„(...) auf der Basis einer umfangreichen Auseinandersetzung mit dem qualitativ erhobenen Material und nicht auf der Grundlage von Daten, die im Rahmen standardisierter Vorgehensweisen erhoben wurden.“* (Hopf 1993, S. 13 f.)

*„Qualitative Methoden werden auf die Messung von Qualitäten, d. h. nonmetrische Eigenschaften von Personen, Produkten und Diensten reduziert (...)“* (Lamnek 2005, S. 3).

*„Qualitative Verfahren (...) liefern jedoch Detailinformationen über Einstellungen, Motive und Hintergründe.“* (Bogner 2005, S. 136)

Die qualitative Forschung schließt bestimmte Merkmale ein:

**Offenheit** richtet sich auf den Forscher. Das bedeutet die Offenheit des Forschers gegenüber den Untersuchungspersonen, Untersuchungssituationen sowie den Untersuchungsmethoden (vgl. Lamnek 2005, S. 21). Das entscheidende Merkmal ist, dass die vorhandenen Erwartungen sowie theoretischen Überzeugungen einen offenen Charakter haben sollen (vgl. Hopf 1993, S. 15).

**Kommunikation** bezieht sich darauf, die alltäglichen Regeln der Kommunikation im Forschungsprozess zu beachten (vgl. Lamnek Band 1 1995, S. 30). Eine möglichst natürliche Kommunikationssituation soll hergestellt werden (vgl. Lamnek Band 1 1995, S. 24).

**Naturalistizität** richtet sich auf das Prinzip der Natürlichkeit in der Erhebungssituation, das eingehalten werden muss. Der Handlungsablauf sowie die Kommunikationsregeln in der Datenerhebung sollen dem Alltag möglichst nahe kommen. Die Sprache des Forschers muss an die Erhebungssituation angepasst werden (vgl. Atteslander 2006, S. 198).

**Interpretativität** richtet sich auf die Auswertungsphase. Die erhobenen Daten werden zur Gewinnung der Hypothesen auf Basis des Materials sowie im Wege der Interpretation verwendet (vgl. Atteslander 2006, S. 198).

### 6.1.1 Das Experteninterview

Das Wort „Interview“ stammt aus dem Angloamerikanischen und bezeichnet eine Gesprächssituation, die bewusst und gezielt von den Beteiligten hergestellt wird. In der Regel folgt auf die gezielte Fragestellung eine Antwort (vgl. Lamnek 2005, S. 329 f.).

Gefragt wird nach dem „Wie“ und nicht nur nach dem „Was“. Im Besonderen kommt es darauf an, ob die Antwort vom Interviewer so verstanden wird, wie sie gegeben und gemeint wurde. Von zentraler Bedeutung ist daher, mit welchem Hintergrundgedanken der Befragte dieses oder jenes sagt. Der Interviewer muss auf den Befragten eingehen. Dabei sollte der Interviewer das Alltagswissen sowie die Common-sense-Erfahrungen des Befragten besitzen, um auf spezifische Antworten eingehen zu können (vgl. Lamnek 2005, S. 119).

Interviews werden nach ihrem Standardisierungsgrad unterschieden in:

- **(Voll-)Standardisierte Interviews:** Als standardisiert werden Fragen bezeichnet, bei denen die Antworten in Kategorien zusammengefasst werden. Es soll eine Vergleichbarkeit hergestellt werden (vgl. Atteslander 2006, S. 134). Die Fragen des Interviewers und die Antwortmöglichkeiten des Befragten werden vor der Befragung festgelegt. Die Fragen werden in einer festen Reihenfolge abgefragt. Der Fragebogen umfasst fix formulierte Fragen, wobei die Fragen geschlossen sind. Der Befragte kann somit seine Antwort nicht frei formulieren. Dabei hat der Befragte die Möglichkeit, eine von mehreren festgelegten Antwortmöglichkeiten auszuwählen (vgl. Gläser; Laudel 2009, S. 41).
- **Halbstandardisierte Interviews:** Die Fragen werden vom Interviewer fest vorgegeben und standardisiert. Dabei darf der Befragte seine Antwort frei wählen und selbst formulieren (vgl. Gläser; Laudel 2009, S. 41).
- **Nicht standardisierte Interviews:** Als nicht standardisiert werden Fragen bezeichnet, bei denen auf die vorgegebene Antwort der Fragen verzichtet wird (vgl. Atteslander 2006, S. 135). Die Fragen und die Antworten werden frei formuliert (vgl. Gläser; Laudel 2009, S. 41).

Die qualitative Sozialforschung bezieht sich auf nicht standardisierte Interviews (vgl. Gläser; Laudel 2009, S. 41).

Zu ihnen zählen unter anderem:

- **Leitfadeninterviews**
- **Offene Interviews**
- **Narrative Interviews**

(vgl. Gläser; Laudel 2009, S. 42)

Im Zuge der vorliegenden Arbeit wurde das **Leitfadeninterview** herangezogen, da es mit vorgegebenen Themen und einer Frageliste arbeitet. Das Leitfadeninterview umfasst jene Fragen, die in einem Interview beantwortet werden sollen. Während des Interviews können die Reihenfolge der Fragen sowie die Frageformulierung frei gewählt werden. In manchen Fällen beantworten die Befragten eine Frage, bevor man sie gestellt hat. Um den natürlichen Gesprächsverlauf zu erhalten, sollte sich der Interviewer dieser Situation anpassen. Dabei kann der Interviewer zusätzliche Nachfragen stellen, um die gewünschte Antwort auf seine Frage zu erhalten (vgl. Gläser; Laudel 2009, S. 42).

Im Zuge der vorliegenden Arbeit konnte festgestellt werden, dass das **Leitfadeninterview mit einem Experten** die am besten geeignete Methode darstellt, um dem theoretischen Teil Zusatzinformationen sowie Ergänzungen zu liefern.

*„(...) ‚Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“* (Gläser; Laudel 2009, S. 12)

*„Im Experteninterview tritt die Person des Experten in ihrer biografischen Motiviertheit in den Hintergrund, stattdessen interessiert der in einen Funktionskontext eingebundene Akteur.“* (Bohnsack; Marotzki; Meuser 2006, S. 57)

*„(...) es muss aus den Äußerungen der Experten rekonstruiert werden (-> rekonstruktive Sozialforschung).“* (Bohnsack; Marotzki; Meuser 2006, S. 58)

Experteninterviews werden deshalb als leitfadengestützte Interviews geführt. Die Fragen werden flexibel und nicht in Form eines standardisierten Ablaufschemas gestellt (vgl. Bohnsack; Marotzki; Meuser 2006, S. 58).

Ein **Leitfadeninterview mit einem Experten** ist dann sinnvoll:

*„(...) wenn in einem Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden müssen, die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten des Interviewpartners bestimmt werden, und (...) wenn im Interview auch einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden müssen.“* (Gläser; Laudel 2009, S. 111).

Daraus ergeben sich für den Sozialwissenschaftler zwei besondere Merkmale, die Experteninterviews besitzen:

- Der Sozialwissenschaftler erlangt durch den Experten über einen Themenbereich, der ihn interessiert, Wissen. Der Experte fungiert als Zeuge über Prozesse, welche für die Wissenschaftler interessant sind (vgl. Gläser; Laudel 2009, S. 12).
- Für den Sozialwissenschaftler hat der Experte eine *„(...) exklusive Stellung in dem sozialen Kontext (...)“* (Gläser; Laudel 2009, S. 13), den er untersuchen möchte (vgl. Gläser; Laudel 2009, S. 13).

#### **6.1.1.1 Wolfgang M. ROSAM**

Das qualitative Experteninterview wurde mit dem erfolgreichen österreichischen PR-Berater Wolfgang M. ROSAM durchgeführt. Es diente dem theoretischen Teil als Zusatzinformation und Ergänzung.<sup>8</sup>

Wolfgang M. ROSAM absolvierte das „College für Werbung und Verkauf“ sowie das „College für Management und Organisation“ in Wien. Danach arbeitete er bei Mautner Markhof und leitete die Agentur Publico (heute: Pleon Publico).

**1987** erwarb er die Agentur in einem Management-Buy-out zu 100 %.

**2004** verkaufte er die Anteile von Publico an die internationale Pleon-Gruppe sowie an die Mitarbeiter.

**2005** gründete er die „Wolfgang Rosam Change Communications GmbH“ als geschäftsführender Gesellschafter. Dabei richtete er seinen Fokus auf Unternehmen, die sich in Veränderungsprozessen befinden (vgl. Rosam 2011, S. 1 f.).

---

<sup>8</sup> Zur Zusatzinformation im Detail vgl. Abschnitt 2.5, Abschnitt 3.2.1, Abschnitt 4.1, Abschnitt 4.3, Abschnitt 4.4, Abschnitt 4.4.3 und Abschnitt III

**2009** kam es zur Gründung der Kommunikationsgruppe LEADING Advisors Group, die er bis heute gemeinsam mit Dietmar Ecker (Ecker & Partner), Gregor Schönstein (Public Interest), Monika Langthaler und Christian Nohel (brainbows), Sophie Karmasin (Karmasin Motivforschung) und Peter Filzmaier (Institut für Strategieanalysen) führt (vgl. Rosam 2011, S. 2).

**2011** wurde ein internes Corporate Design eingeführt. Dabei wurde der Firmenname „Wolfgang Rosam Change Communications GmbH“ in „Rosam Change Communications GmbH“ umbenannt.

Nebenbei ist ROSAM Herausgeber des Feinschmecker- und Weinmagazins „Falstaff“.

## 6.2 Quantitative Sozialforschung

„Quantitative Studien unterscheiden sich von qualitativen in erster Linie durch die wissenschaftstheoretische Grundposition, den Status von Hypothesen und Theorien sowie dem Methodenverständnis.“ (Atteslander 2006, S. 70)

„Der quantitative Forschungsprozeß zielt auf die Generalisierung der aufgrund von hoch-aggregierten Daten gewonnenen Aussagen ab. Die Bestätigung einer Aussage (Hypothese) erfolgt indirekt durch den Versuch ihrer Falsifikation.“ (Lamnek Band 2 1995, S. 9)

„Von der Datenerhebung bis zur Analyse, Interpretation und Präsentation der Befunde ist das Vorgehen standardisiert und mithin einer interpersonalen Überprüfbarkeit zugänglich.“ (Lamnek 2005, S. 347)

**Zur Überprüfung der Theorien und Hypothesen schließt die quantitative Sozialforschung folgende Merkmale ein:**

- **Objektivität** bezieht sich auf die Unabhängigkeit des Forschers (vgl. Lamnek 2005, S. 181).
- **Reliabilität (Zuverlässigkeit)** schließt die Genauigkeit der Messung, die Konstanz der Messbedingungen sowie die systematische Zuordnung von Werten ein (vgl. Lamnek 2005, S. 166).
- **Validität (Gültigkeit)** besteht dann, wenn man mit einer bestimmten Methode das Merkmal erfasst wird, das erfasst werden soll (vgl. Lamnek 2005, S. 150).
- Bei der **Repräsentativität der Stichprobe** soll auf die Grundgesamtheit geschlossen werden. Die **Generalisierung** ist der begründete Schluss von Stichproben auf die Grundgesamtheit (vgl. Lamnek 2005, S. 180).
- **Bei der intersubjektiven Überprüfbarkeit** wird der Forschungsprozess für alle zugänglich gemacht. Weiters dient sie der Nachvollziehbarkeit (vgl. Lamnek 2005, S. 181).

Aus den erläuterten Ausführungen lässt sich somit zusammenfassen, dass die quantitative Sozialforschung der Überprüfung von Theorien und Hypothesen dient und jene Sachverhalte abdeckt, die zählbar und messbar sind.

### **6.2.1 Der schriftliche Fragebogen**

*„Die wohl bekannteste Form von Befragung, die auch heute noch die gebräuchlichste sein dürfte, ist das Interview, das mündlich anhand eines stark strukturierten Fragebogens als Einzelinterview geführt wird.“ (Atteslander 2006, S. 133)*

*„Im allgemeinen bezieht sich die Verwendung des Begriffs „schriftliche Befragung“ jedoch auf die Durchführung einer Befragung, bei der Fragebögen an Befragte postalisch versandt werden mit der Bitte, diese Fragebögen auszufüllen und an die Forschungsgruppe zurückzusenden.“ (Schnell; Hill; Esser 1999, S. 335)*

Der schriftliche Fragebogen umfasst somit eine klar strukturierte Vorlage. Das bedeutet, alle befragten Personen beantworten den Fragebogen anhand der gleichen Merkmale (vgl. Mummendey; Grau 2008, S. 13).

Aus diesem Grund wird von einem standardisierten Untersuchungsverfahren ausgegangen, bei dem die Fragen in Kategorien zusammengefasst werden, um sie im Zuge dessen miteinander zu vergleichen (vgl. Atteslander 2006, S. 134).

In der Regel enthält der Fragebogen geschlossene und offene Fragen. Bei den geschlossenen Fragen gibt es vorgegebene Antwortmöglichkeiten. Bei den offenen Fragen ist die Formulierung der Antwort frei zu wählen. Ein Nachteil der offenen Fragen besteht darin, dass die Auswertung sehr kompliziert ist.

Daher kann zusammenfassend gesagt werden, dass bei einem schriftlichen Fragebogen geschlossene Fragen hinsichtlich der Auswertung sowie der Interpretation der Ergebnisse besser geeignet sind als offene Fragen (vgl. Mummendey; Grau 2008, S. 74 f.).

**Bei der Frageformulierung sollten folgende Punkte beachtet werden:**

- Keine Verwendung von Fachausdrücken, Fremdwörtern sowie Abkürzungen
  - Vermeidung von langen Fragen
  - Vermeidung von Suggestivfragen
  - Vermeidung von nicht neutralen Fragen
  - Vermeidung von Frageformulierungen, die hypothetisch sind
  - Vermeidung von doppelten Negationen usw.
- (vgl. Schnell; Hill; Esser 1999, S. 312 f.)

Nach der Entwicklung des Fragebogens wird dieser einer hinreichend großen Anzahl an Personen vorgelegt (vgl. Mummendey; Grau 2008, S. 91).

Um zu detaillierten Ergebnissen zu den im Zuge der Arbeit gestellten Forschungsfragen zu gelangen, kam zusätzlich zum qualitativen Experteninterview ein schriftlicher Fragebogen zum Einsatz. Diese Methode eignet sich hervorragend, um mehr von den Führungskräften zu den Themen „Veränderungsprozesse in Unternehmen“ und „die dabei spielende Rolle des externen PR-Beraters“ zu erfahren. Das folgende Kapitel 7 widmet sich der empirischen Untersuchung.

# **7 FÜHRUNGSKRÄFTEBEFRAGUNG BEI KLEINUNTERNEHMEN, MITTLEREN UNTERNEHMEN UND GROSSUNTERNEHMEN 2011**

## **7.1 Problemstellung**

2003 bis 2010 haben erste Studien in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die den unternehmerischen Wandel in Verbindung mit Kommunikation untersuchten, stattgefunden. „Capgemini Consulting“ hat sich mit dem Thema „Change Management“ auseinandergesetzt (vgl. Capgemini Consulting 2010, S. 5). „Kienbaum Consultants International“ hat beispielsweise zum Thema „Change Communications 2010 – Die Wirtschaftskrise und ihre Herausforderungen“ geforscht (vgl. Kienbaum 2010, S. 1).

Aufgefallen ist, dass in den oben angeführten Studien das Thema „externer PR-Berater“ nicht in die Untersuchungen miteinbezogen wurde. Daher wird davon ausgegangen, dass es sich beim externen PR-Berater im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in Unternehmen um ein empirisch noch weitgehend unerforschtes Feld handelt. Es existieren einerseits Studien zur externen PR-Dienstleistung, andererseits fehlt es jedoch an Untersuchungen, die auf den Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in Unternehmen eingehen.

Führungskräfte sind sich häufig nicht darüber im Klaren, dass während eines Change-Prozesses Wissen und Professionalität auf der Tagesordnung stehen, um mittels Kommunikation die gesetzten Ziele zu erreichen. Vor allem externe PR-Berater können aufgrund ihrer Ausbildung und praktischen Erfahrungen das Unternehmen dabei unterstützen, durch diverse Kommunikationsmaßnahmen das Projekt in die richtige Richtung zu lenken. Doch wie stehen die Führungskräfte in Österreich diesem Thema gegenüber? Sind sie sich bewusst, dass externe PR-Berater im Zuge eines Veränderungsprozesses wichtig sind? Denken sie, dass sie es auch ohne Hilfe eines externen PR-Beraters schaffen? Oder sind sie sich darüber im Klaren, dass es unausweichlich ist, einen externen PR-Berater heranzuziehen, um das Change-Projekt erfolgreich abschließen zu können?

## 7.2 Zielsetzung

**Im Zuge der Führungskräftebefragung werden zwei Forschungsfragen, die in der vorliegenden Arbeit behandelt werden, noch einmal ins Gedächtnis gerufen:**

- Welchen Stellenwert nimmt für die Führungskraft in Unternehmen die Change Communications ein?
- Welche Rolle spielt der externe PR-Berater, um den Veränderungsprozess in Unternehmen positiv zu beeinflussen?

**Die empirische Untersuchung hat sich folgende Ziele gesetzt:**

1. Der Stellenwert der Change Communications soll ermittelt werden.
2. Im Besonderen soll auf den externen PR-Berater eingegangen werden. Es soll geklärt werden, wie die Führungskräfte dem Thema externe Beratung gegenüberstehen. Weiters soll herausgefunden werden, welche Rollen sie dem externen PR-Berater zuschreiben. Ebenso soll geklärt werden, ob alle Unternehmen einen externen PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses herangezogen haben, ob das für alle Führungskräfte positiv war oder ob sie eventuell der Meinung sind, dass sie aufgrund bestimmter Motive keinen externen PR-Berater benötigen.

**Zielsetzung sowie Erkenntnisinteresse, die mittels der im Fragebogen angeführten Fragen beantwortet werden sollen:**

- Wie hoch ist die Mitarbeiteranzahl in den Unternehmen?
- Existiert in den Unternehmen eine eigene Abteilung für interne Kommunikation?
- Wie schätzen die Führungskräfte die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft ein?<sup>9</sup>
- Wie werden die Veränderungsmöglichkeiten – organisatorische Rahmenbedingungen – eingeschätzt?<sup>10</sup>
- Welche Priorität nimmt momentan die Change Communications auf der Tagesordnung der Unternehmen ein?<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von Capgemini Consulting 2010

<sup>10</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von Capgemini Consulting 2010

<sup>11</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von Kienbaum 2010

- Wo sehen die Führungskräfte den primären Aufgabenbereich der Change Communications?<sup>12</sup>
- Hat in den letzten vier Jahren ein Veränderungsprozess in den Unternehmen stattgefunden?
- Denken die Führungskräfte, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren gestiegen ist?
- Welche Qualifikationen schreiben die Führungskräfte dem idealen externen PR-Berater zu?<sup>13</sup>
- Welche Instrumente führen die Führungskräfte an, bei denen der externe PR-Berater hilfreich sein kann?
- Welche Ausbildung muss der externe PR-Berater laut der Führungskräfte absolviert haben, um ein Unternehmen beraten zu können?
- Bei welchen Veränderungsprojekten kommt für die Führungskräfte der externe PR-Berater zum Einsatz?

**Wenn sich Unternehmen dazu entschlossen haben, einen externen PR-Berater heranzuziehen, werden folgende Fragen mittels der empirischen Untersuchung beantwortet.**

- Bei welchem Veränderungsprojekt kam der externe PR-Berater zum Einsatz?
- Was waren die Gründe bzw. Motive, einen externen PR-Berater heranzuziehen?
- Welche Aufgaben musste der externe PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses im Unternehmen erfüllen?
- Hat der externe PR-Berater den Veränderungsprozess positiv beeinflusst?

**Für den Fall das kein externer PR-Berater herangezogen wurde, gilt es, auf folgende Fragen Antworten zu finden.**

- Was war das wichtigste Argument, weshalb kein externer PR-Berater herangezogen wurde?
- Denken die Führungskräfte, dass der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflussen kann?

---

<sup>12</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von Kienbaum 2010

<sup>13</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von Capgemini Consulting 2008

## 7.3 Forschungsfragen und Hypothesenkatalog

### **FF 1: Welchen Stellenwert nimmt für die Führungskraft in Unternehmen die Change Communications ein?**

**Hypothese 1:** Aufgrund der mittleren bzw. geringeren Veränderungsbereitschaft in Unternehmen nimmt für die Führungskraft die Change Communications einen wichtigen Stellenwert ein, wobei sich ihr primärer Aufgabenbereich auf die interne Kommunikation bezieht.

### **FF 2: Welche Rolle spielt der externe PR-Berater, um den Veränderungsprozess in Unternehmen positiv zu beeinflussen?**

**Hypothese 2:** Für die Mehrheit der Führungskräfte ist die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren aufgrund der Wirtschaftskrise und des Wettbewerbs gestiegen.

**Hypothese 3:** Die Führungskraft erwartet, dass ein externer PR-Berater in erster Linie für die Medien- und Pressearbeit zuständig ist und kommunikationsfähig ist.

**Hypothese 4:** Die Führungskraft erwartet, dass der externe PR-Berater über eine akademische Ausbildung verfügt, um das Unternehmen beraten zu können.

**Hypothese 5:** Für die Führungskraft kommt der externe PR-Berater vor allem bei Firmenkäufen, Börsengängen, Fusionen sowie bei Re-Brandings zum Einsatz.

**Hypothese 6:** Wenn der externe PR-Berater bei einem Veränderungsprozess im Unternehmen von der Führungskraft miteinbezogen wird, dann kann er den Veränderungsprozess durch sein Coaching, durch die Begleitung von Entscheidungsfindungen sowie durch die Techniken der Problemlösung positiv beeinflussen. Dies gilt vor allem, wenn er Erfahrung bei Veränderungsinitiativen mitbringt und eine fachliche Kompetenz aufweist.

**Hypothese 7:** Wenn von der Führungskraft auf den externen PR-Berater bei einem Veränderungsprozess im Unternehmen verzichtet wird, dann aufgrund des begrenzten Budgets, der intern vorhandenen Ressourcen und weil die Führungskraft davon ausgeht, dass er den Veränderungsprozess nicht positiv beeinflussen kann.

## 7.4 Untersuchungsdesign: schriftliche Befragung (Fragebogen)

Auf die Untersuchungsmethode wurde bereits in Abschnitt 6.2.1 eingegangen.

### 7.4.1 Fragebogenerstellung

Der Fragebogen wurde mithilfe bereits durchgeführter Führungskräftebefragungen (vgl. Capgemini Consulting 2008/2010; vgl. Kienbaum Consultants International 2010) sowie eigener Gedankengänge aufbereitet.

#### Fragearten:

Der schriftliche Fragebogen umfasst 24 geschlossene Fragen und eine offene Frage.

#### Frage- und Antwortformulierung:

Im schriftlichen Fragebogen wurden der Wortwahl und dem Satzbau der gestellten Frage viel Beachtung geschenkt, um Antwortverweigerungen zu vermeiden. Es wurden weder lange Fragen noch komplexe Fachausdrücke verwendet.

#### Umfang des Fragebogens:

Der Fragebogen umfasst insgesamt 25 Fragen. Das Ausfüllen eines Fragebogens dauert im Durchschnitt zwischen 5 und 10 Minuten. Es wurde der Versuch unternommen, den Befragten eine Auswahl von Antwortmöglichkeiten vorzulegen, um die Interviewdauer so gering wie möglich zu halten.

### 7.4.2 Grundgesamtheit

Bei der Grundgesamtheit handelt es sich um die zu untersuchende Gruppe, über welche Aussagen im Zuge der Untersuchung getätigt werden sollen. Da die Grundgesamtheit meist zu groß ist, wählt man eine Stichprobe, aus der man Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zieht (vgl. Atteslander 2006, S. 241).

*„Die Festlegung des Objektbereichs erfolgt zumeist mit der Festlegung der „Grundgesamtheit“ einer Untersuchung, nämlich der Definition einer Menge von Objekten, für die die Aussagen der Untersuchung gelten sollen („target population“).“ (Schnell; Hill; Esser 1999, S. 247)*

Sämtliche österreichische Unternehmen, von denen ich angenommen habe, dass in den letzten vier Jahren ein Veränderungsprozess durchgeführt wurde, bilden die Grundgesamtheit der Erhebung.

### **7.4.3 Beschreibung der Stichprobe**

Die aufgrund einer zufälligen oder systematischen Auswahl untersuchte Teilmenge von Unternehmen bezeichnet man als Stichprobe (vgl. Atteslander 2006, S. 242).

Für die vorliegende untersuchende Stichprobe war es von hoher Bedeutsamkeit, möglichst jene österreichischen Unternehmen zu erreichen, die in den vergangenen Jahren einen Change-Prozess durchgeführt haben.

### **7.4.4 Auswahlverfahren**

Die Stichprobe wurde über keine Zufallsstichprobe, sondern über ein systematisches Verfahren erhoben. Hat jede Untersuchungseinheit bei einem zufälligen Sample die gleiche Chance, in die Stichprobe miteinbezogen zu werden, handelt es sich bei systematischen Verfahren um keine Zufallswahl. Der Interviewer kann demnach frei wählen, welche konkreten Personen bzw. Unternehmen er befragen möchte (vgl. Atteslander 2006, S. 256 ff.).

Für die vorliegende Untersuchung wurden daher im Vorfeld Unternehmen via Internet recherchiert, die in den vergangenen Jahren einen Change-Prozess durchgeführt haben. Gesucht wurde beispielsweise anhand folgender Links:

- <http://google.at>
- <http://apa.at>

Es existieren verschiedene Typen der systematischen Auswahl. Für die vorliegende Untersuchung wurde das Konzentrationsverfahren ausgewählt.

*„Das Konzentrationsverfahren (Synonyme: Cut-off-Verfahren, Abschneideverfahren) wird primär bei Firmenbefragungen eingesetzt. Es besteht im Kern darin, dass aus der Grundgesamtheit diejenigen Elemente ausgeschieden werden, die nur unwesentlich zum relevanten Sachverhalt beitragen.“ (Hofte-Fankhauser; Wälty 2009, S. 44)*

*„Beim Konzentrationsverfahren (Cut-off Methode) beschränkt man sich im Rahmen der Untersuchung auf eine Befragung der wichtigsten Teilnehmer der Grundgesamtheit.“*  
(Reiter; Matthäus 2000, S. 57)

Die Untersuchungseinheit der Grundgesamtheit (österreichischen Unternehmen) bilden die Führungskräfte der mittleren und oberen Führungsebene. Dies sind Abteilungs- und Bereichsleiter, CEOs, Vorstände sowie Geschäftsführer.

#### **7.4.5 Form der Befragung**

Die Befragung wurde mittels standardisiertem Fragebogen, welcher im Anhang zu finden ist, über persönliche Interviews (Face-to-Face-Interviews) sowie per postalischen Weg (E-Mail) durchgeführt.

Da bei der postalischen Befragung in der Regel kein Interviewer anwesend ist, musste der Fragebogen so einfach wie möglich gestaltet werden. Um den Befragten die Sicherheit zu geben, dass es sich um eine seriöse Befragung handelt, wurde in der E-Mail beiliegend zum schriftlichen Fragebogen auf den Zweck der Untersuchung eingegangen.

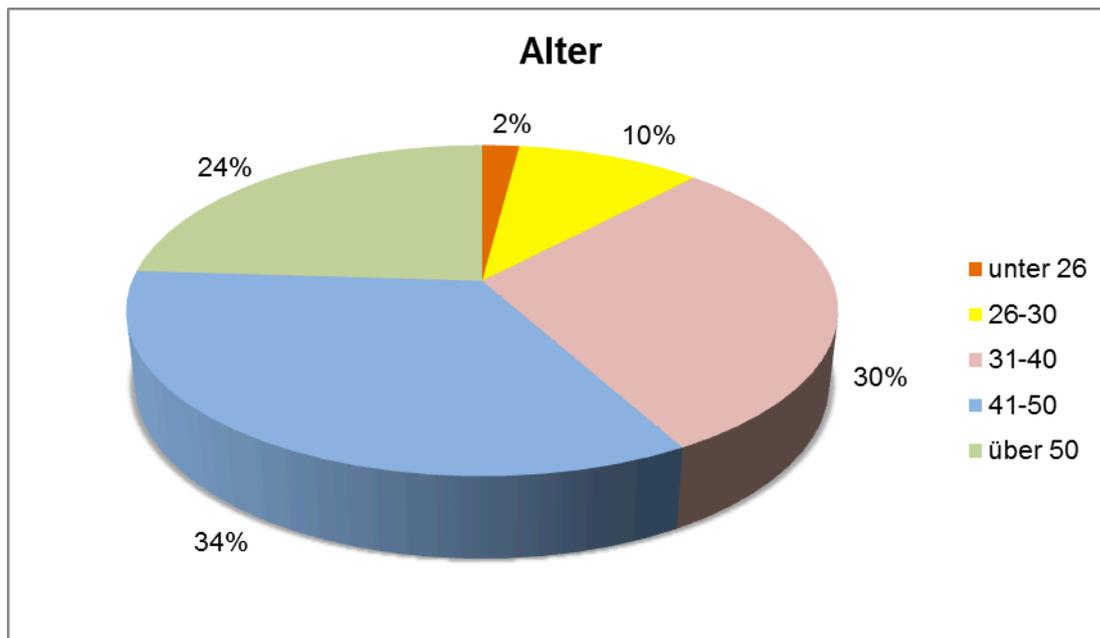
#### **7.4.6 Befragungszeitraum**

Im Befragungszeitraum vom 1. bis 30. Juni 2011 wurden insgesamt 50 Führungskräfte in österreichischen Unternehmen befragt. Die persönliche Befragung fand in den Räumlichkeiten der Unternehmen statt. Die postalische Befragung wurde mittels E-Mail-Verkehr durchgeführt.

## 7.5 Ergebnisse und Interpretation

Um zu den Ergebnissen zu gelangen, wurden die erhobenen Daten mittels SPSS ausgewertet.

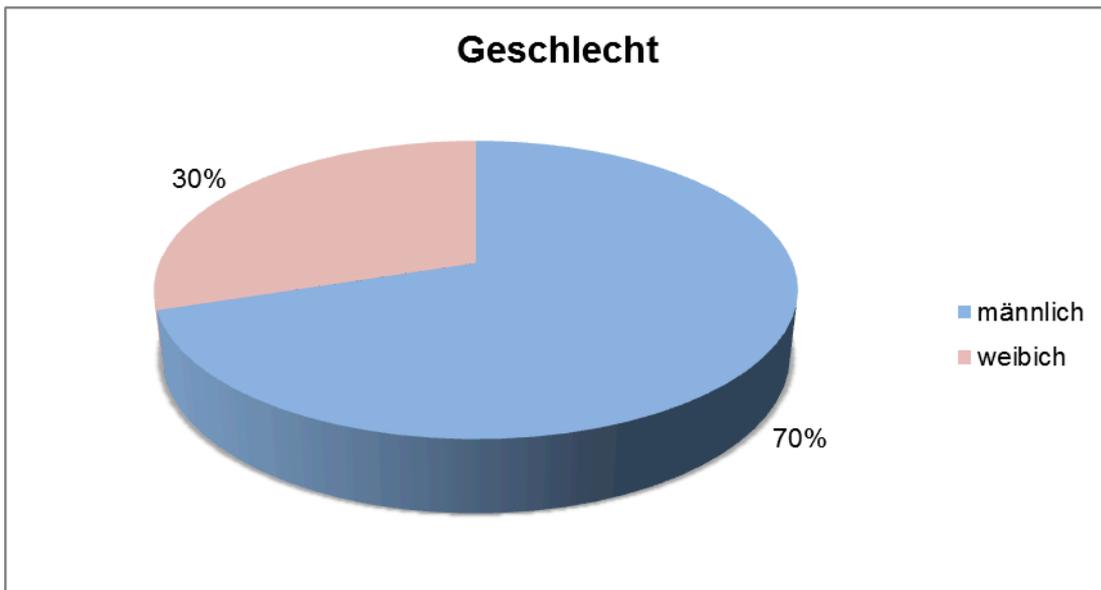
**Diagramm 1: Altersstruktur der befragten Führungskräfte (n = 50)**



Bei der Altersstruktur ist zu erkennen, dass die meisten der befragten Führungskräfte, genauer 34 %, zwischen 41 und 50 Jahren sind, dicht gefolgt von der Altersgruppe der 31- bis 40-Jährigen mit 30 %. Die Altersgruppe der über Fünfzigjährigen ist mit 24 % vertreten und die der 26- bis 30-Jährigen mit 10 %. Die Altersgruppe „unter 26 Jahren“ ergibt insgesamt nur 2 % der befragten Führungskräfte.

Daraus lässt sich schließen, dass zur Zeit der durchgeführten Führungskräftebefragung ältere Führungskräfte überwogen.

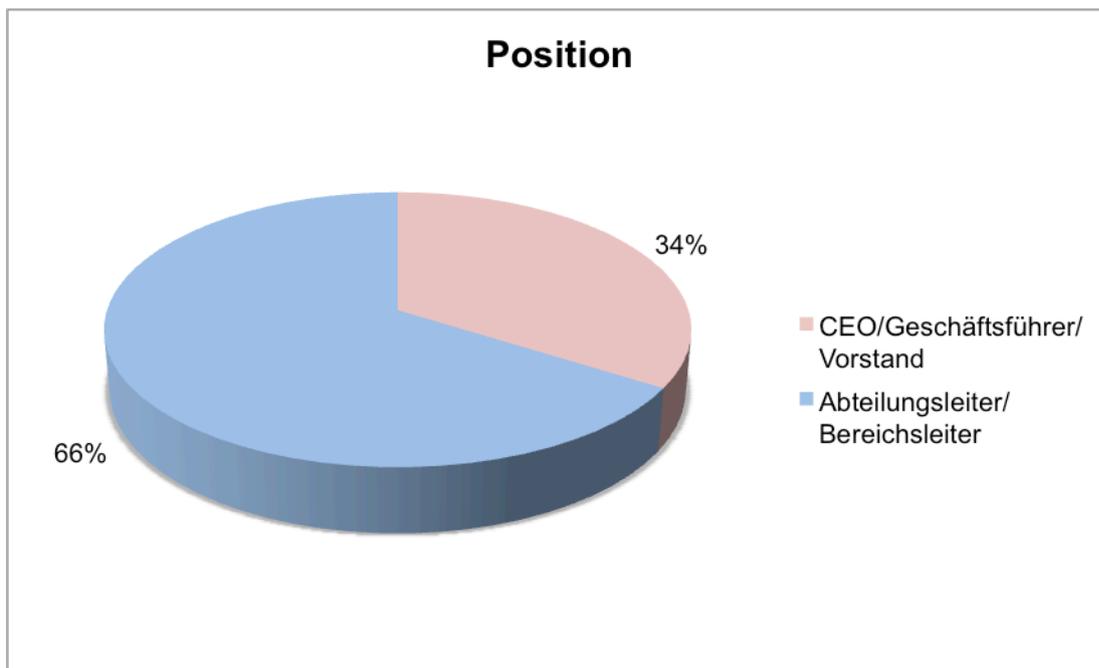
**Diagramm 2: Anteil der Männer und Frauen (n = 50)**



Bei der Geschlechterverteilung ist zu erkennen, dass die meisten der befragten Führungskräfte, genauer 70 %, männlich sind. Der Anteil der befragten weiblichen Führungskräfte liegt bei 30 %.

Daraus lässt sich schließen, dass zur Zeit der durchgeführten Führungskräftebefragung, männliche Führungskräfte überwogen.

**Diagramm 3: Position der befragten Führungskräfte (n = 50)**

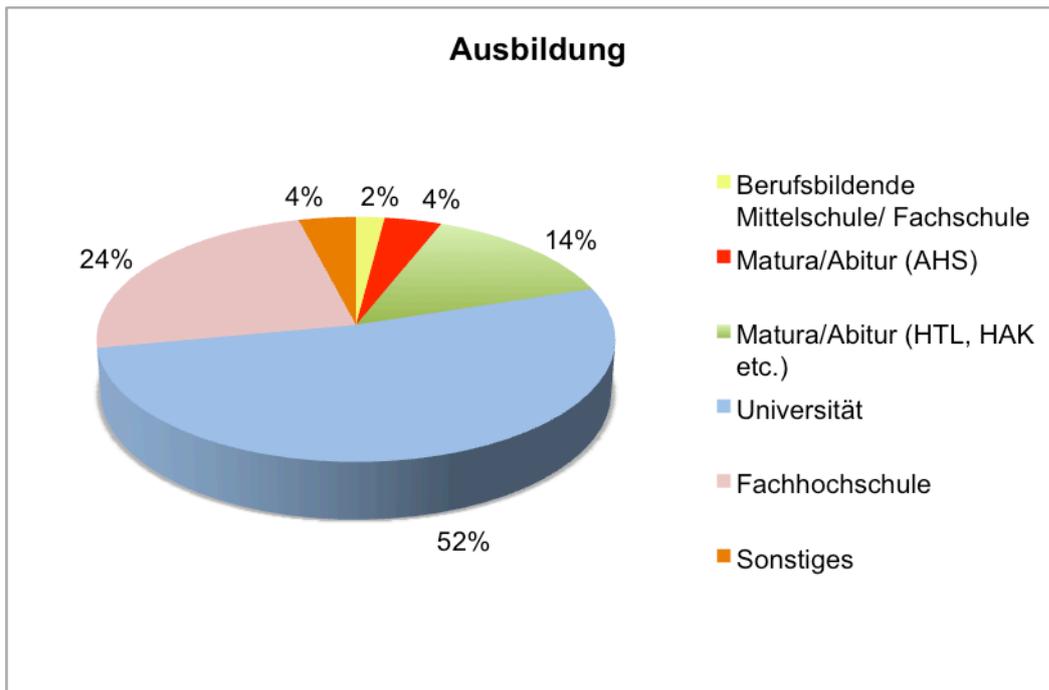


Abteilungs- und Bereichsleiter stellen mit 66 % die Mehrheit der befragten Führungskräfte dar. Führungskräfte wie CEOs, Geschäftsführer und Vorstände sind mit 34 % vertreten.

Führungskräfte können Mitglieder der obersten, mittleren und unteren Führungsebene sein. Zu der obersten Führungsebene zählen unter anderem Vorstände und Geschäftsführer. Die mittlere Führungsebene schließt Abteilungs- und Bereichsleiter ein. Zu den Mitgliedern der unteren Führungsebene zählen Projektleiter (vgl. Achenbach 2003, S. 215 f.).

Daraus lässt sich schließen, dass zur Zeit der durchgeführten Führungskräftebefragung Führungskräfte aus der mittleren Führungsebene, also Abteilungs- und Bereichsleiter, die Mehrheit der befragten Führungskräfte in der Untersuchung darstellten.

**Diagramm 4: Höchste abgeschlossene Ausbildung (n = 50)**



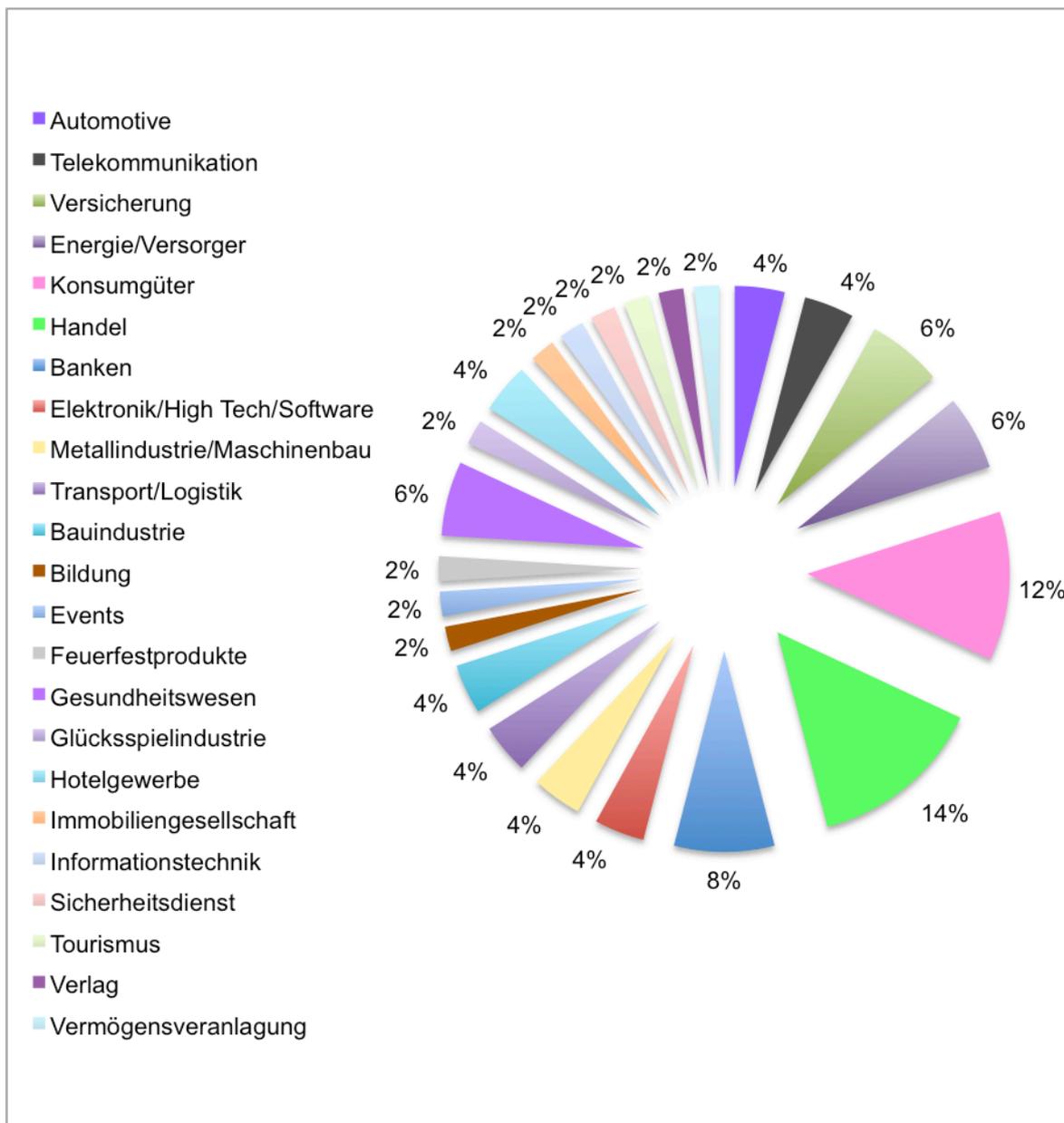
Hinsichtlich des Bildungsstatus ergibt sich Folgendes, wie Diagramm 4 zeigt.

Die meisten der befragten Führungskräfte, genauer 52 %, weisen als höchsten Bildungsstatus die universitäre Ausbildung auf. Fast ein Viertel der Befragten, also 24 % geben als höchsten Bildungsstatus die Fachhochschule an. Bei 14 % der befragten Führungskräfte ist die höchst abgeschlossene Ausbildung die Matura an einer berufsbildenden höheren Schule (HTL, HAK etc.) sowie bei 4 % die Matura einer an einer allgemeinbildenden höheren Schule (AHS).

2 % der befragten Führungskräfte haben eine berufsbildende Mittelschule/Fachschule abgeschlossen. 4 % hatten sonstige Ausbildungen wie etwa Lehre mit Aufstieg und PR-Lehrgang angegeben.

Daraus lässt sich schließen, dass zur Zeit der durchgeführten Führungskräftebefragung Führungskräfte mit einer akademischen Ausbildung überwogen.

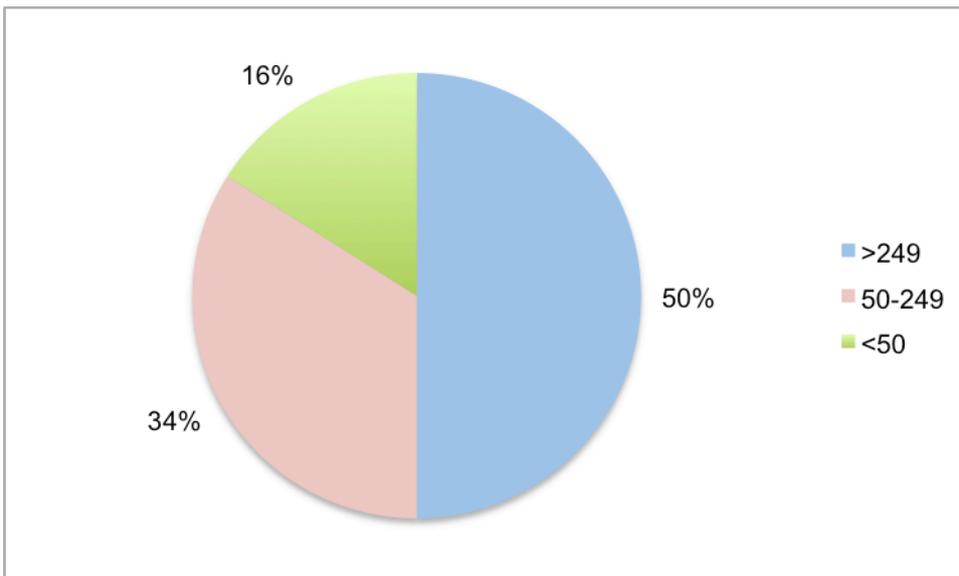
**Diagramm 5: Branche der befragten Unternehmen (n = 50)**



Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden insgesamt 50 österreichische Unternehmen befragt. Diese verteilen sich auf 23 verschiedene Branchen.

Die Branchen Handel, Konsumgüter, Banken, Energie/Versorger, Versicherungen und Gesundheitswesen stellen mit 52 % die Mehrheit der befragten Unternehmen dar.

**Diagramm 6: Mitarbeiteranzahl (Österreich) (n = 50)**

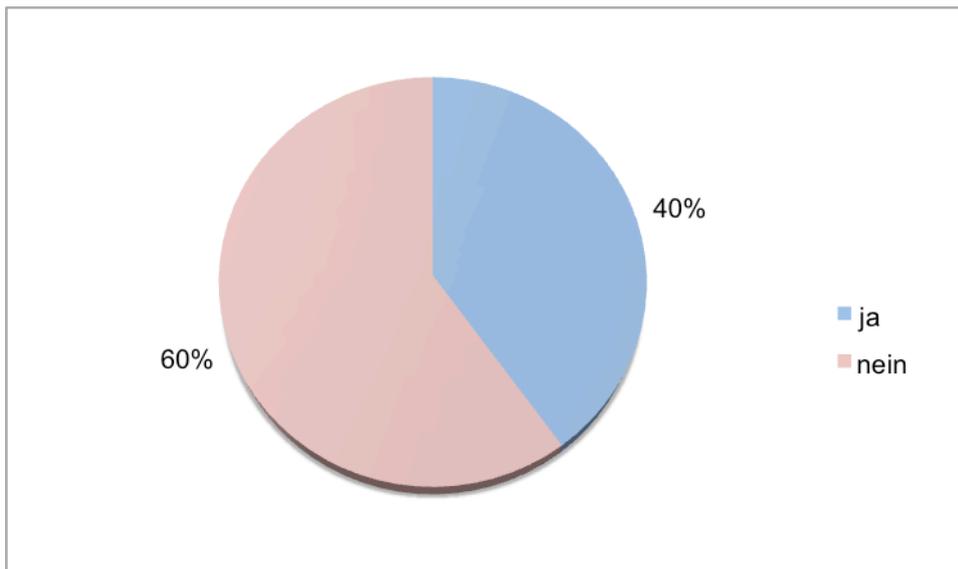


Hinsichtlich der Frage nach der Mitarbeiteranzahl ergibt sich Folgendes, wie Diagramm 6 zeigt.

Zu jenen Unternehmen, die weniger als 50 Personen beschäftigen, gehören Kleinunternehmen. Unternehmen, die weniger als 250 Personen beschäftigen, zählen zu den mittleren Unternehmen. Unternehmen, die mehr als 250 Personen beschäftigen, werden als Großunternehmen bezeichnet (vgl. Europäische Kommission 2006, S. 14).

Wie man dem Diagramm 6 entnehmen kann, stellen bei der Befragung Großunternehmen mit 50 % die größte Teilnehmergruppe dar. 34 % der befragten Führungskräfte gehören mittleren Unternehmen an, 16 % Kleinunternehmen.

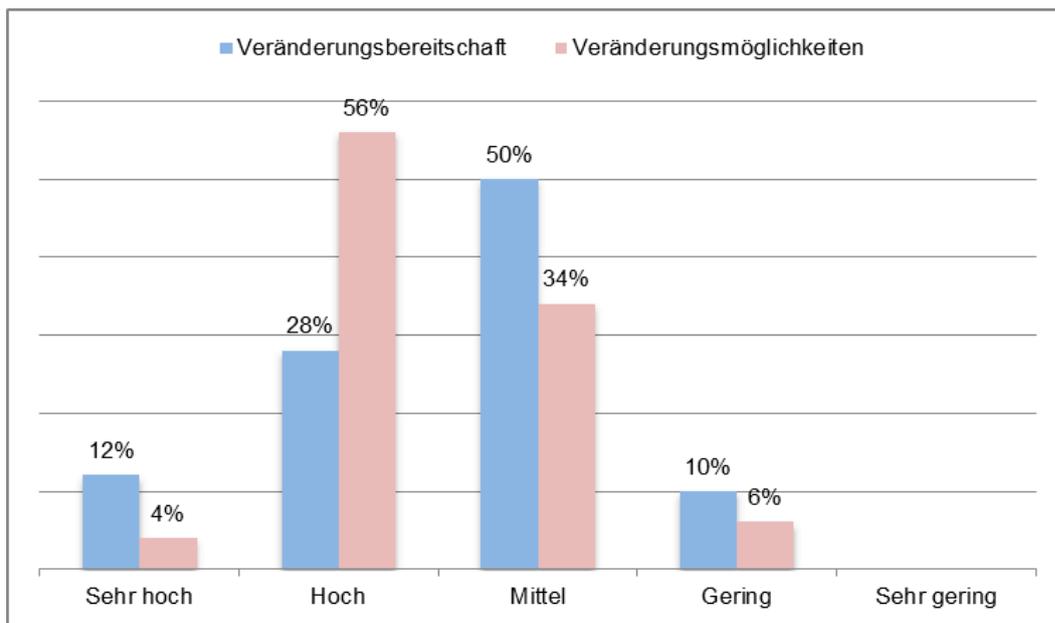
**Diagramm 7: Eigene Abteilung für interne Kommunikation (n = 50)**



Um herauszufinden, ob bei den befragten Führungskräften in den Unternehmen eine eigene Abteilung für interne Kommunikation existiert, hat sich das oben angeführte Diagramm 7 als durchaus interessant erwiesen.

Bei 60 % der befragten Führungskräfte, also der Mehrheit, existiert im Unternehmen keine eigene Abteilung für interne Kommunikation. 40 % verfügen über eine eigene interne Kommunikationsabteilung.

**Diagramm 8: Veränderungsbereitschaft/Veränderungsmöglichkeiten (n = 50)**



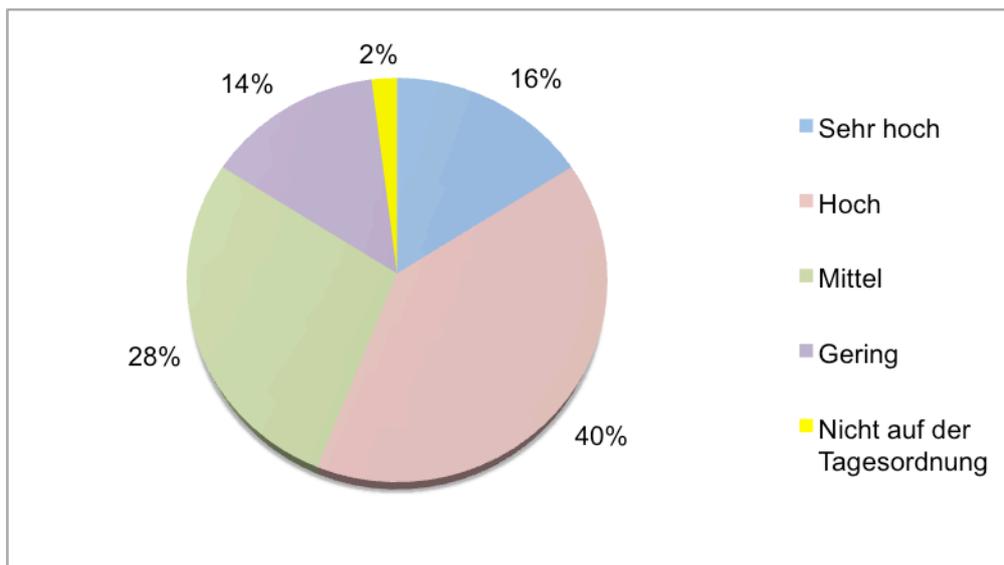
Auf die Frage, wie die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft sowie die Veränderungsmöglichkeiten – die organisatorischen Rahmenbedingungen – bei den befragten Unternehmen sind, liefert das Diagramm 8 folgendes Ergebnis.

Das dargestellte Diagramm 8 zeigt, dass die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft von 50 % der befragten Führungskräfte als mittelmäßig eingestuft wird.

28 % gehen von einer hohen Veränderungsbereitschaft aus. Nur 12 % von einer sehr hohen und 10 % von einer geringen.

Im Gegensatz dazu werden von mehr als der Hälfte der Befragten, genauer von 56 %, die Veränderungsmöglichkeiten als hoch eingeschätzt. 34 % gehen von mittelmäßigen Veränderungsmöglichkeiten aus und 6 % von geringen. Nur 4 % der Befragten bestätigen, dass sie über sehr hohe Veränderungsmöglichkeiten im Unternehmen verfügen.

**Diagramm 9: Momentane Priorität der Change Communications (n = 50)**

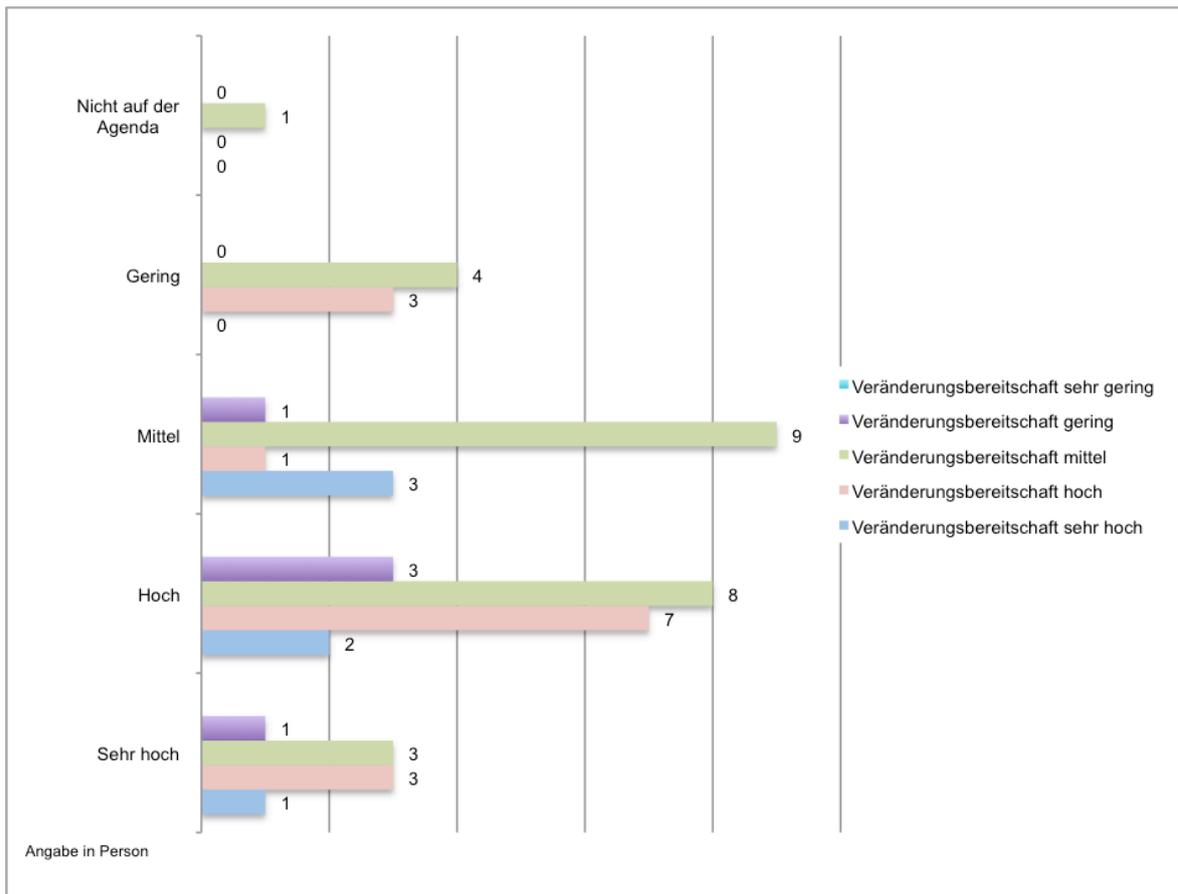


Auf die Frage, welche Priorität Change Communications bei den Führungskräften momentan auf der Tagesordnung einnimmt, liefert das oben dargestellte Diagramm 9 folgendes Ergebnis.

Bei 68 % der befragten Führungskräfte, also bei der absoluten Mehrheit, nimmt Change Communications momentan eine mittelmäßig bis hohe Priorität im Unternehmen ein.

40 % der befragten Führungskräfte räumen der Change Communications im Unternehmen eine hohe Priorität ein, 28 % eine mittlere sowie 14 % eine nachrangige. Bei nur 16 % nimmt Change Communications momentan eine sehr hohe Priorität ein. Bei 2 % der Unternehmen steht Change Communications nicht auf der Tagesordnung.

**Diagramm 10: Veränderungsbereitschaft/Priorität (n = 50)**

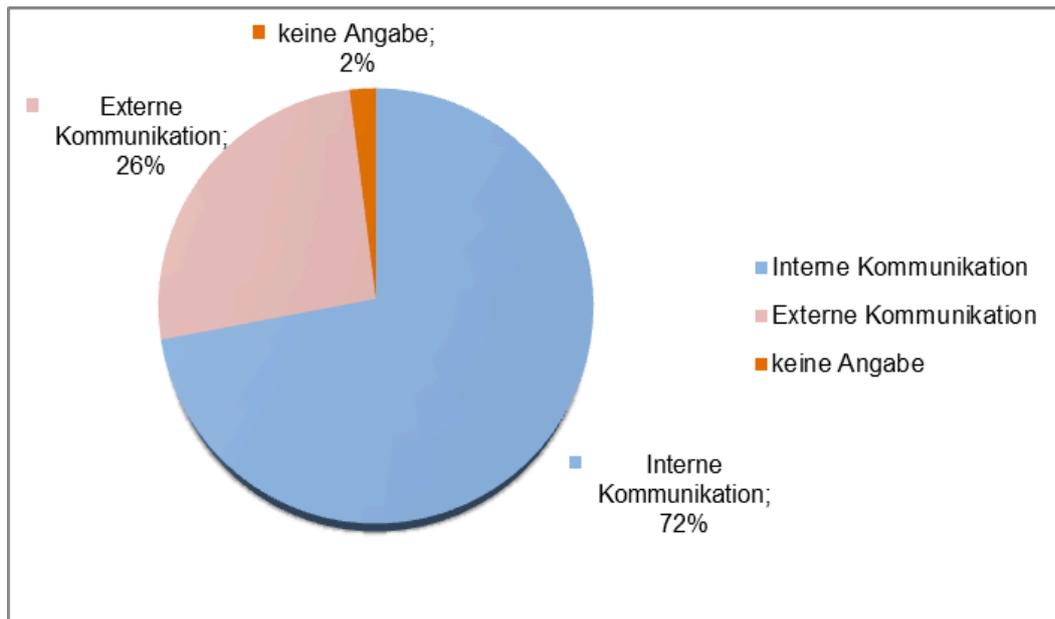


In Diagramm 10 wurden die Daten der Veränderungsbereitschaft aus dem Diagramm 8 und die Daten aus dem Diagramm 9 zusammengefügt. Das Diagramm 10 liefert folgendes Ergebnis.

Momentan nimmt bei 17 von den 50 befragten Führungskräften die Change Communications aufgrund der mittleren Veränderungsbereitschaft einen mittelmäßig bis hohen Stellenwert ein.

Nur bei 4 der 50 befragten Führungskräfte nimmt die Change Communications aufgrund der geringen Veränderungsbereitschaft einen sehr hohen Stellenwert ein.

**Diagramm 11: Primärer Aufgabenbereich der Change Communications (n = 50)**

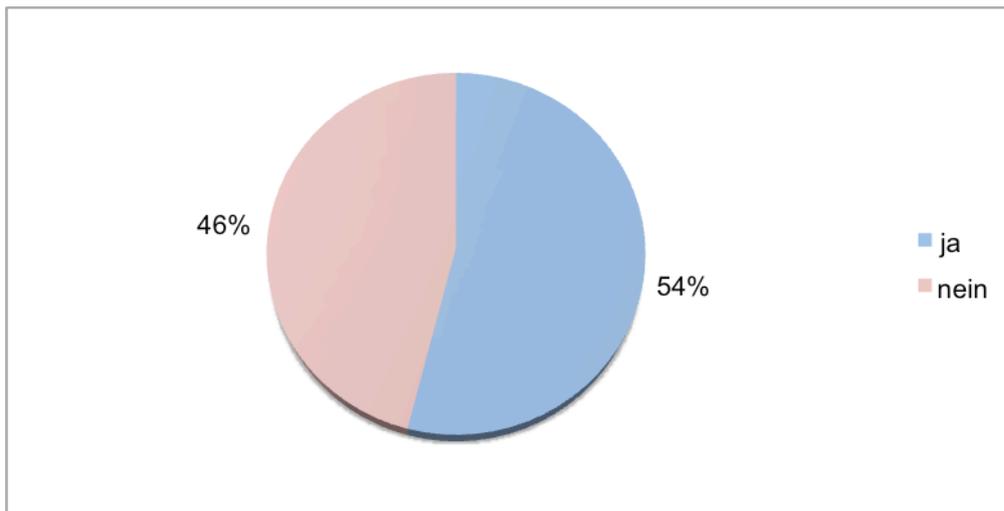


Das Sprichwort „PR begins at home“ nach BERNAYS beweist, dass die Kommunikation nicht bereits vor der Haustür, sondern bereits innerhalb der vier Wände eines Unternehmens beginnt (vgl. Puttenat 2007, S. 111).

Auf die Frage, wo die befragten Führungskräfte den primären Aufgabenbereich der Change Communications in einem Unternehmen sehen, liefert das oben angeführte Diagramm 11 folgendes Ergebnis.

Wie man dem Diagramm entnehmen kann, sehen 72 % der befragten Führungskräfte, also die absolute Mehrheit, den primären Aufgabenbereich der Change Communications als Teil der internen Kommunikation an. Nur 26 % sehen den primären Aufgabenbereich in der externen Kommunikation. 2 % enthielten sich dieser Angabe.

**Diagramm 12: Nachfrage nach externer Beratung (n = 50)**

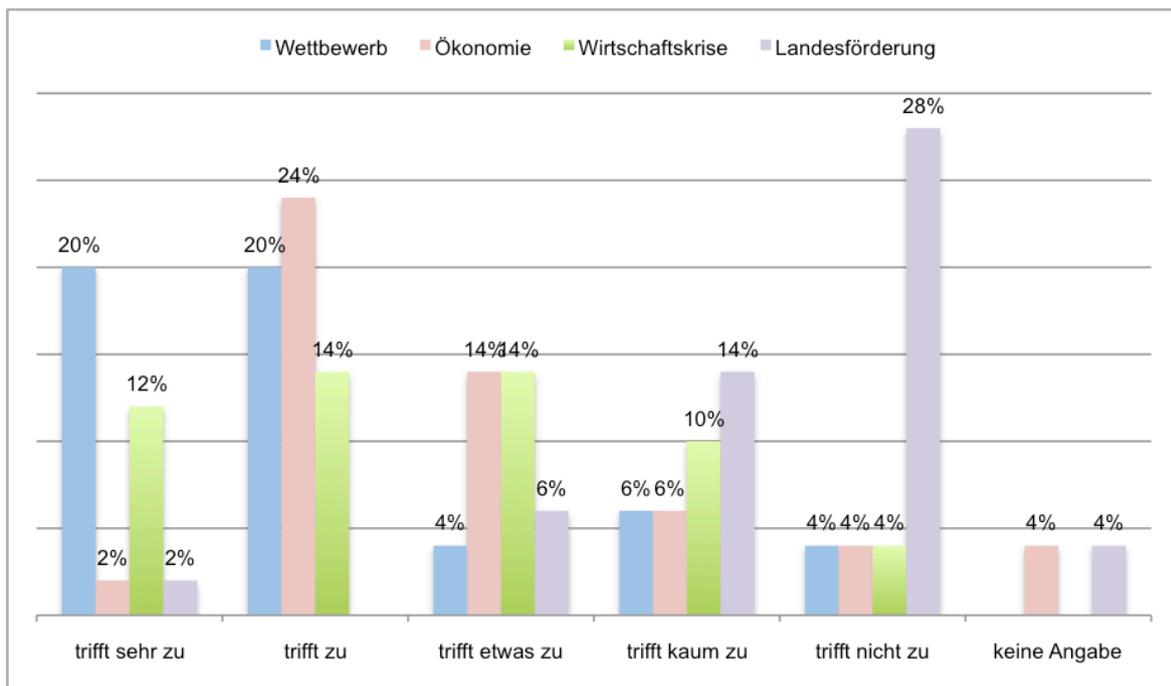


Hinsichtlich der Nachfrage nach externer Beratung ergibt sich Folgendes, wie Diagramm 12 zeigt.

Auf die Frage, ob die Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit feststellen konnten, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren gestiegen ist, liefert das Diagramm 12 folgendes Ergebnis.

Knapp mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte, genauer 54 %, bestätigen, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren gestiegen ist.

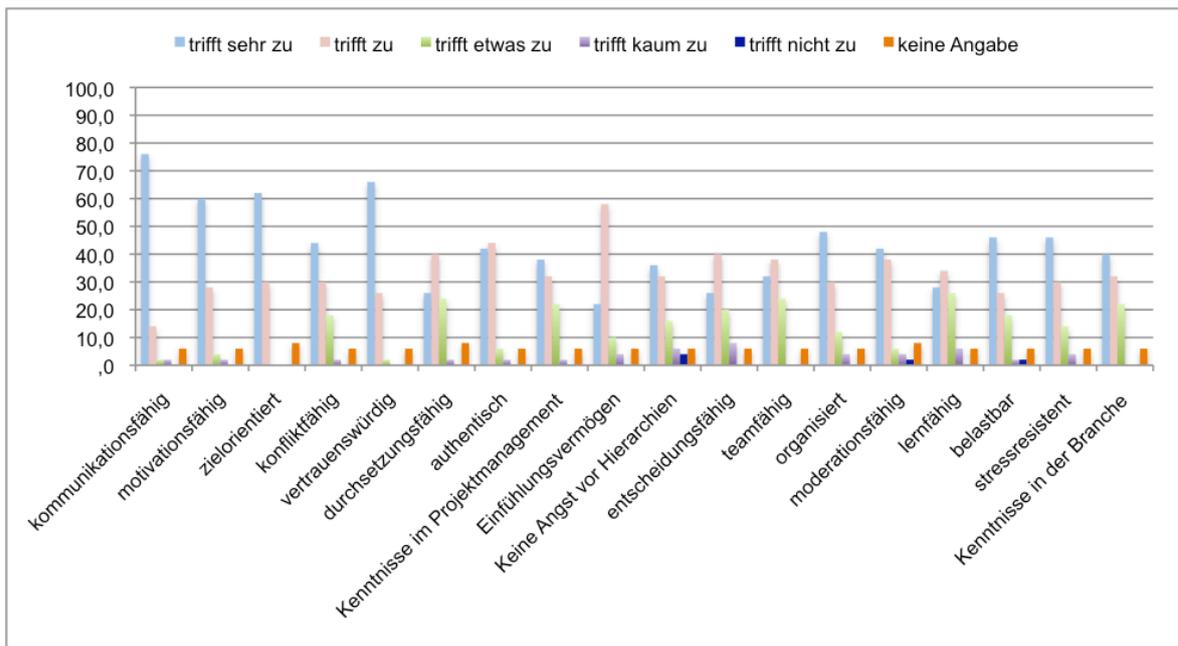
**Diagramm 13: Gründe (n = 27)**



Vier ausgewählte Gründe wurden den befragten Führungskräften vorgelegt. Durch die Nennung eines Punktwertes (1 = trifft sehr zu, 2 = trifft zu, 3 = trifft etwas zu, 4 = trifft kaum zu, 5 = trifft nicht zu) sollten sie auf der Skala ankreuzen, welche Gründe für sie zutreffen, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren gestiegen ist.

Jene 54 %, die bestätigt haben, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren gestiegen ist, sehen als häufigste Gründe die Ökonomie sowie den Wettbewerb. Die Wirtschaftskrise ist ein mittelmäßiger Grund. Den Landesförderungen wird kaum ein Grund zugeschrieben.

**Diagramm 14: Qualifikationen des idealen externen PR-Beraters (n = 50)**



Auf die Frage, welche Qualifikationen die Führungskräfte dem idealen externen PR-Berater zuschreiben, liefert das Diagramm 14 folgendes Ergebnis.

Achtzehn ausgewählte Qualifikationen wurden den befragten Führungskräften vorgelegt. Durch die Nennung eines Punktwertes (1 = trifft sehr zu, 2 = trifft zu, 3 = trifft etwas zu, 4 = trifft kaum zu, 5 = trifft nicht zu) sollten sie auf der Skala ankreuzen, welche Qualifikationen sie dem idealen externen PR-Berater zuschreiben.

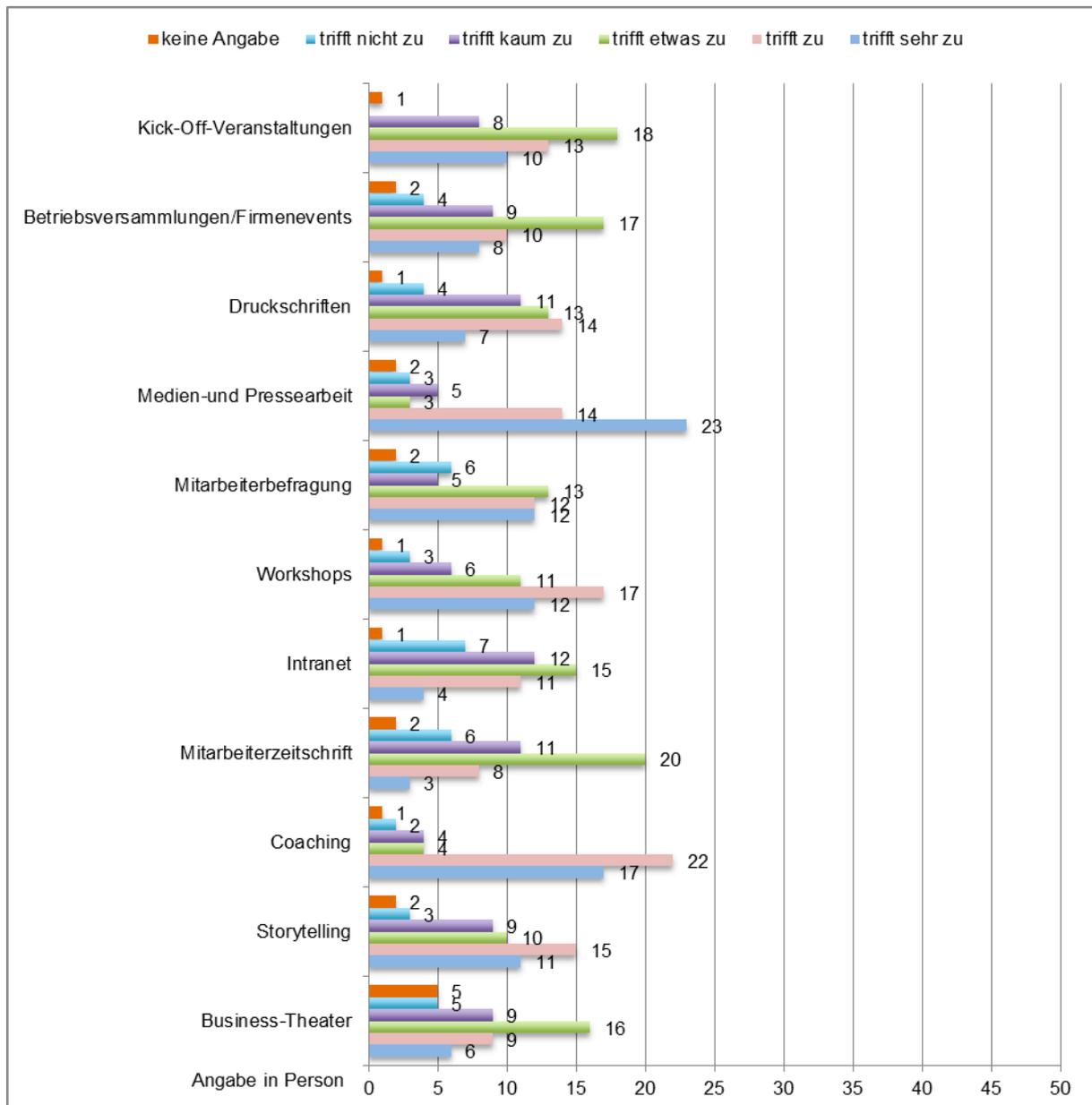
Wie man dem Diagramm 14 entnehmen kann, wird an der Spitze der wünschenswerten Qualifikationen die Kommunikationsfähigkeit (76 %) angeführt. Sie wird von 38 der 50 befragten Führungskräfte als wichtigste Qualifikation angeführt, die ein externer PR-Berater haben soll.

Die zweitwichtigste Qualifikation, die Führungskräfte dem idealen externen PR-Berater zuschreiben, ist die Vertrauenswürdigkeit (66 %), dicht gefolgt von der Zielorientierung (62 %) sowie der Motivationsfähigkeit (60 %).

Weitere Kompetenzen, die Führungskräfte dem idealen externen PR-Berater zuschreiben, sind Konfliktfähigkeit, authentisches Auftreten, Einfühlungsvermögen, Organisationsvermögen, Moderation, Belastbarkeit sowie Stressresistenz.

Weniger wichtig sind laut den Befragten die Qualifikationen wie keine Angst vor Hierarchien, Entscheidungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Kenntnisse im Projektmanagement, Lernfähigkeit sowie Branchenkenntnisse.

**Diagramm 15: Instrumente (n = 50)**



Auf die Frage, welche Instrumente die Führungskräfte angeben, bei denen ein externer PR-Berater hilfreich sein kann, liefert das Diagramm 15 folgendes Ergebnis.

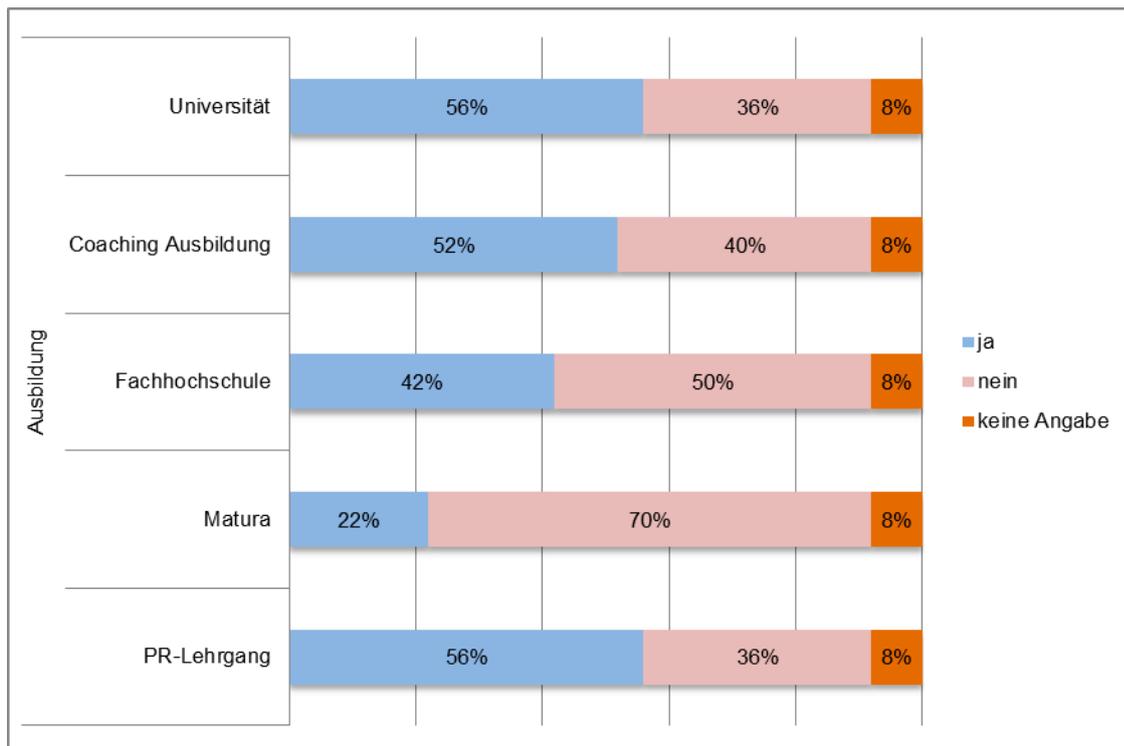
Elf ausgewählte Instrumente wurden den befragten Führungskräften vorgelegt. Durch die Nennung eines Punktwertes (1 = trifft sehr zu, 2 = trifft zu, 3 = trifft etwas zu, 4 = trifft kaum zu, 5 = trifft nicht zu) sollten sie auf der Skala ankreuzen, wie hilfreich ihrer Meinung nach der externe PR-Berater bei den angeführten Instrumenten sein kann.

Fasst man den Punktwert (trifft sehr zu, trifft zu) zusammen, wird das Coaching von 39 der 50 befragten Führungskräfte am häufigsten genannt, dicht gefolgt von der Medien- und Pressearbeit. 37 der 50 befragten Führungskräfte geben an, dass der externe PR-Berater bei diesem Instrument hilfreich sein kann. Ebenso zählen Workshops bei 29 Führungskräften sowie Storytelling bei 26 Führungskräften zu den eher beliebteren Instrumenten, bei denen der externe PR-Berater hilfreich sein kann.

Einen mittleren Rang nehmen bei den befragten Führungskräften die Mitarbeiterzeitschrift, Kick-Off-Veranstaltungen sowie Betriebsversammlungen/ Firmenevents ein.

Weniger Interesse zeigen die befragten Führungskräfte beim Intranet, der Mitarbeiterbefragung bei den Druckschriften sowie beim Business-Theater .

**Diagramm 16: Ausbildung (n = 50)**

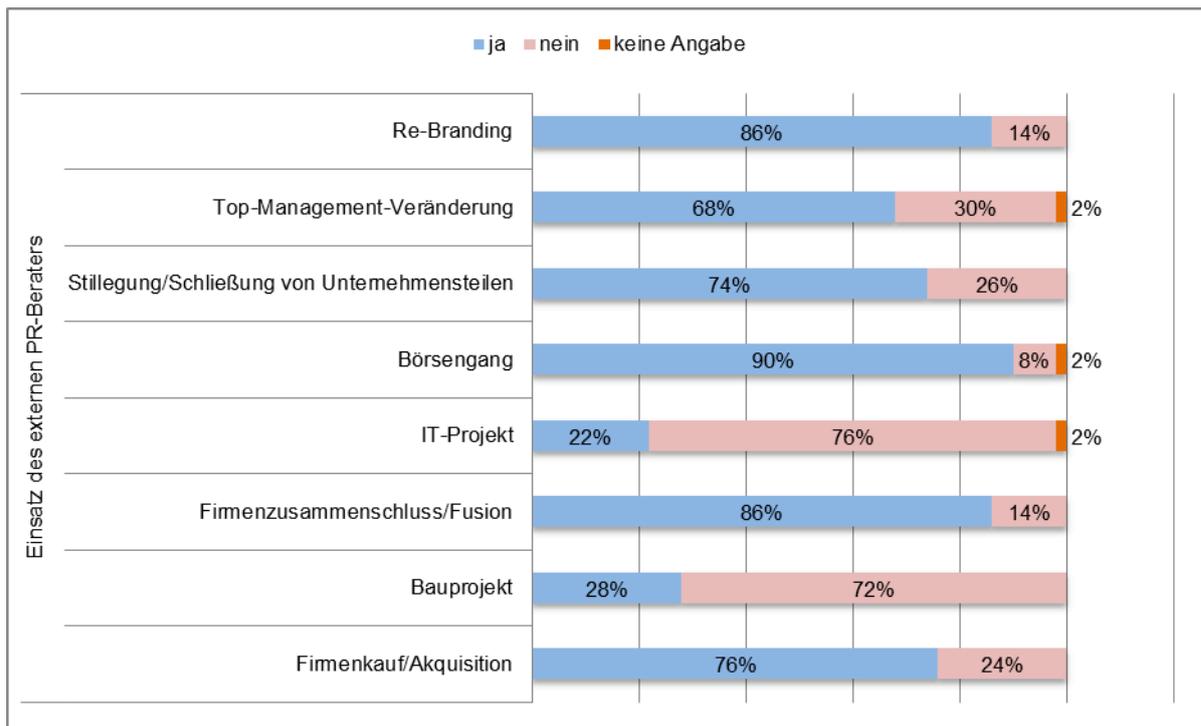


Um herauszufinden, welche Ausbildung der externe PR-Berater nach Auffassung der befragten Führungskräfte haben soll, um ein Unternehmen beraten zu können, wurden den Führungskräften fünf verschiedene Ausbildungen vorgelegt. Das Diagramm 16 zeigt folgendes Ergebnis.

Der Abschluss eines PR-Lehrgangs sowie der Abschluss einer universitären Ausbildung liegen mit jeweils 56 % an der Spitze der Ausbildungen, die ein externer PR-Berater haben soll, um ein Unternehmen beraten zu können, dicht gefolgt von dem Abschluss einer Ausbildung im Coaching mit 52 %.

Weniger als die Hälfte (42 %) der Befragten geben an, dass ein Abschluss einer Fachhochschule benötigt wird, um ein Unternehmen beraten zu können. Der Abschluss einer höheren Berufsausbildung (Matura) ist nur für 22 % vorrangig. 8 % enthielten sich dieser Angabe.

**Diagramm 17: Einsatz des externen PR-Beraters (n = 50)**



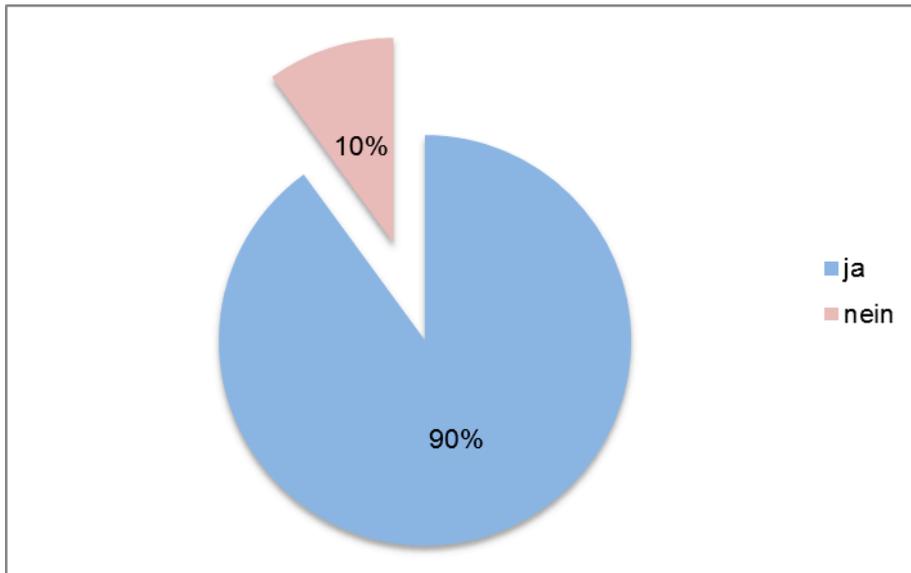
Um herauszufinden, bei welchen Veränderungsprojekten der externe PR-Berater zum Einsatz kommt, wurden den Führungskräften acht verschiedene Veränderungsprojekte vorgelegt, bei denen sie angeben sollten, bei welchem Change-Projekt der externen PR-Berater ihrer Meinung nach zum Einsatz kommt. Das Diagramm 17 liefert folgendes Ergebnis.

90 % der befragten Führungskräfte, also die absolute Mehrheit, geben an, dass bei einem Börsengang ein externer PR-Berater zum Einsatz kommt. 86 % der Befragten würden den externen PR-Berater bei einem Re-Branding sowie bei einer Fusion einsetzen und 76 % bei einer Akquisition.

Fast drei Viertel der Führungskräfte, genauer 74 %, würden den externen PR-Berater zur Stilllegung/Schließung von Unternehmensteilen sowie 68 % bei Topmanagement-Veränderungen heranziehen.

Weniger Interesse zeigen die Führungskräfte bei Bauprojekten und IT-Projekten. Nur 28 % der Befragten würden einen externen PR-Berater bei Bauprojekten einsetzen. Weniger als ein Viertel der befragten Führungskräfte, genauer 22 %, geben an, dass ein IT-Projekt den Einsatz eines externen PR-Beraters verlangt.

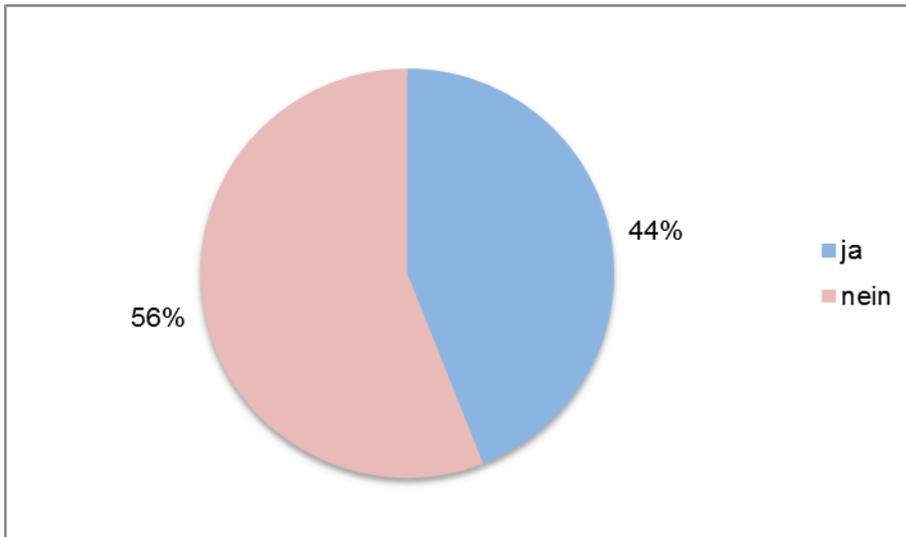
**Diagramm 18: Change-Projekt in den letzten vier Jahren (n = 50)**



Auf die Frage, ob in den letzten vier Jahren in den Unternehmen ein Change-Projekt stattgefunden hat, liefert das Diagramm 18 folgendes Ergebnis.

90 %, also die absolute Mehrheit, der befragten Führungskräfte geben an, dass in den letzten vier Jahren im Unternehmen ein Change-Projekt durchgeführt wurde.

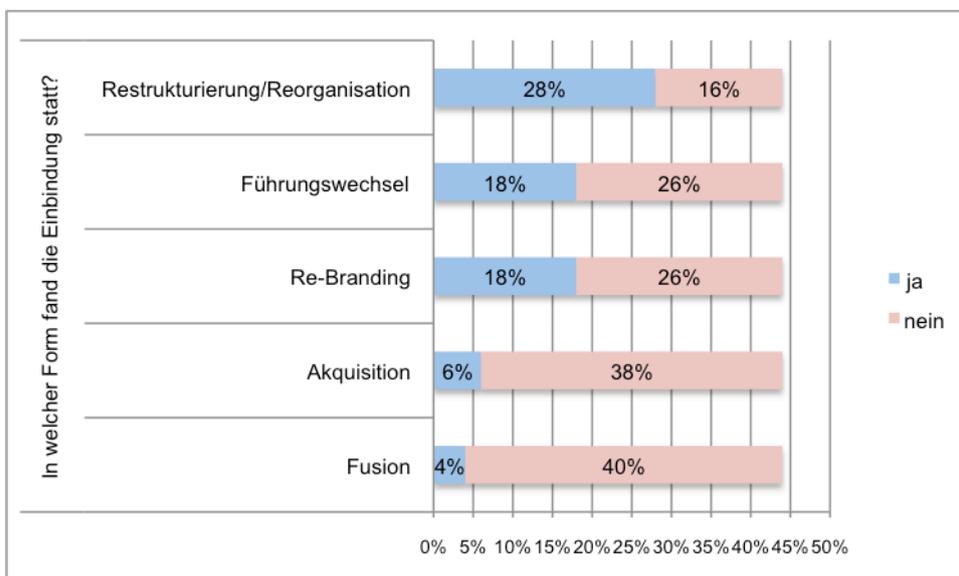
**Diagramm 19: Begleitung des externen PR-Beraters beim Change-Projekt (n = 50)**



Auf die Frage, ob ein Change-Projekt gezielt von einem externen PR-Berater begleitet wurde, liefert das Diagramm 19 folgendes Ergebnis.

Knapp weniger als die Hälfte (44 %), also 22, der 50 befragten Führungskräfte geben an, dass in der Vergangenheit ein externer PR-Berater bei einem Veränderungsprozess herangezogen wurde.

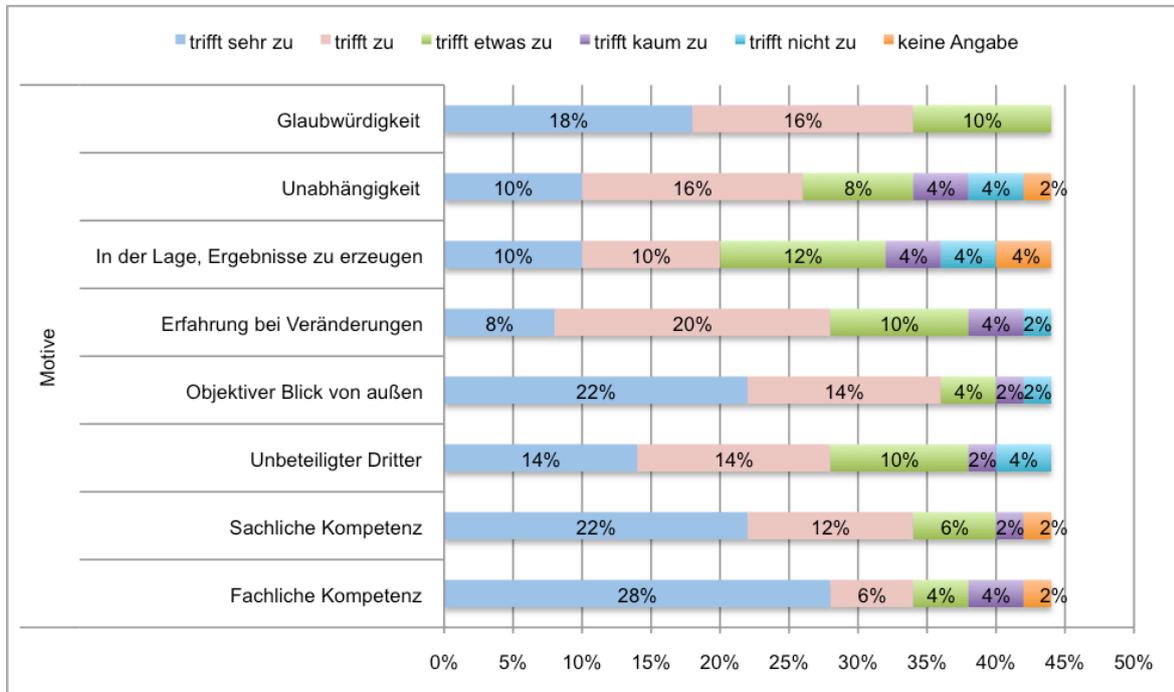
**Diagramm 20: In welcher Form fand die Einbindung statt? (n = 22)**



Von den 22 Führungskräften (44 %), die bestätigt haben, dass das Change-Projekt gezielt von einem externen PR-Berater begleitet wurde, fand bei 28 % der Befragten die häufigste Einbindung bei Restrukturierungen/Reorganisationen statt. Bei 18 % der befragten Führungskräfte ist der externe PR-Berater bei einem Führungswechsel sowie bei einem Re-Branding herangezogen worden.

Im Gegensatz dazu fand bei nur 6 % der Befragten die Einbindung eines externen PR-Beraters bei einer Akquisition statt und bei nur 4 % bei einer Fusion.

**Diagramm 21: Gründe (Motive), weshalb ein externer PR-Berater herangezogen wurde (n = 22)**



Acht ausgewählte Gründe/Motive wurden den befragten Führungskräften vorgelegt. Durch die Nennung eines Punktwertes (1 = trifft sehr zu, 2 = trifft zu, 3 = trifft etwas zu, 4 = trifft kaum zu, 5 = trifft nicht zu) sollten sie auf der Skala ankreuzen, warum (Motive) sie einen externen PR-Berater beim Change-Projekt herangezogen haben.

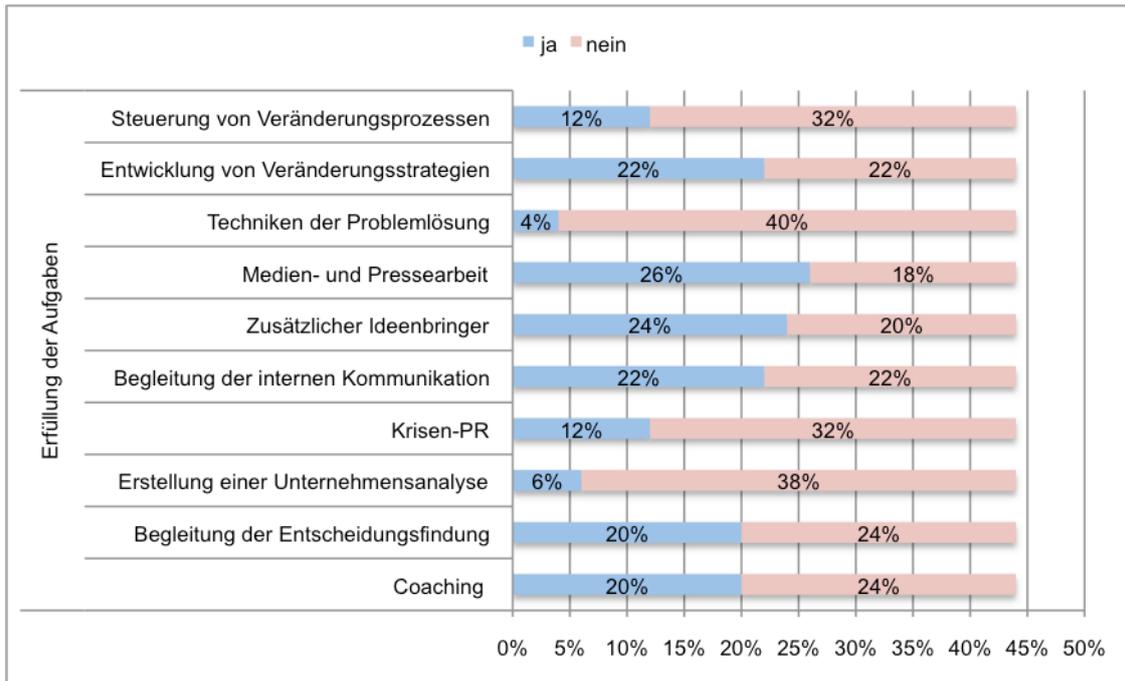
Von den 22 Führungskräften (44 %), die bestätigt haben, dass ein Change-Projekt gezielt von einem externen PR-Berater begleitet wurde, geben 28 % als häufigsten Grund die fachliche Kompetenz an. Somit bringen mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte zum Ausdruck, dass die fachliche Kompetenz den wichtigsten Grund darstellt, einen externen PR-Berater bei einem Change-Projekt im Unternehmen heranzuziehen.

Als vorrangigen Grund geben jeweils 22 % der Befragten die sachliche Kompetenz sowie den objektiven Blick von außen an. Das bedeutet, dass für die Hälfte der befragten Führungskräfte diese Motive ebenso ausschlaggebend dafür sind, einen externen PR-Berater bei einem Veränderungsprozess heranzuziehen.

Fasst man den Punktwert (trifft sehr zu, trifft zu) zusammen, geben mehr als die Hälfte der Befragten als weitere Gründe Glaubwürdigkeit, Erfahrung bei Veränderungen, unbeteiligter Dritter sowie Unabhängigkeit an.

In der Lage zu sein, Ergebnisse zu erzeugen ist der wenigsten genannte Grund den die Führungskräfte angeben.

**Diagramm 22: Welche Aufgaben hat der externe PR-Berater bei einem Change-Projekt erfüllt? (n = 22)**

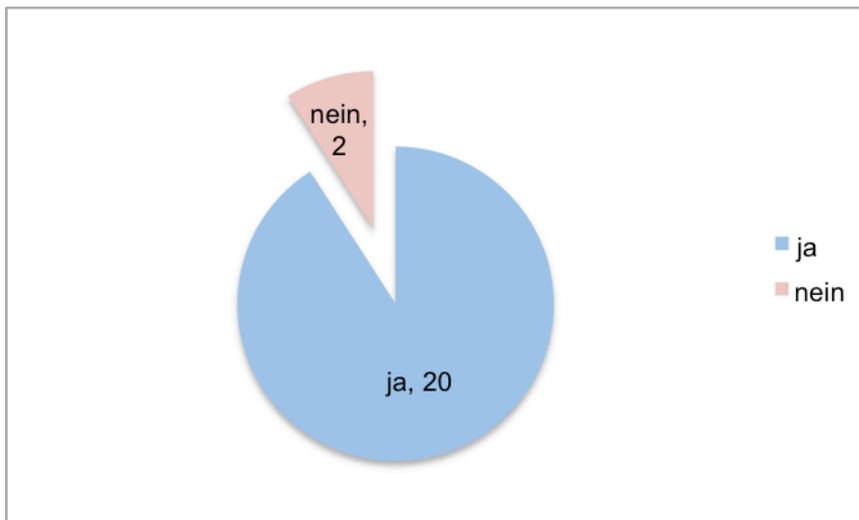


Von den 22 Führungskräften (44 %), die bestätigt haben, dass das Change-Projekt gezielt von einem externen PR-Berater begleitet wurde, geben 26 % als wichtigste Aufgabe die Medien- und Pressearbeit an, die der externe PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses erfüllt hat. Somit bringen mehr als die Hälfte der Führungskräfte zum Ausdruck, dass die Medien- und Pressearbeit die zentralste Aufgabe des externen Beraters bei dem Change-Projekt dargestellt hat.

Für 24 % der Befragten hat der externe PR-Berater zusätzliche Ideen bereitgestellt. 22 %, also der Hälfte der Befragten, geben an, dass der externe PR-Berater bei der Entwicklung von Veränderungsstrategien sowie bei der internen Kommunikation eingesetzt wurde. Bei 20 %, also etwas weniger als der Hälfte der Befragten, hat der externe PR-Berater bei der Begleitung der Entscheidungsfindung mitgeholfen sowie das Coaching durchgeführt.

Weniger genannte Aufgaben, die der externe PR-Berater im Zuge des Change-Projektes erfüllte, sind unter anderem die Steuerung von Veränderungsprozessen (12 %), Krisen-PR (12 %), die Erstellung der Unternehmensanalyse (6 %) sowie die Techniken der Problemlösung (4 %).

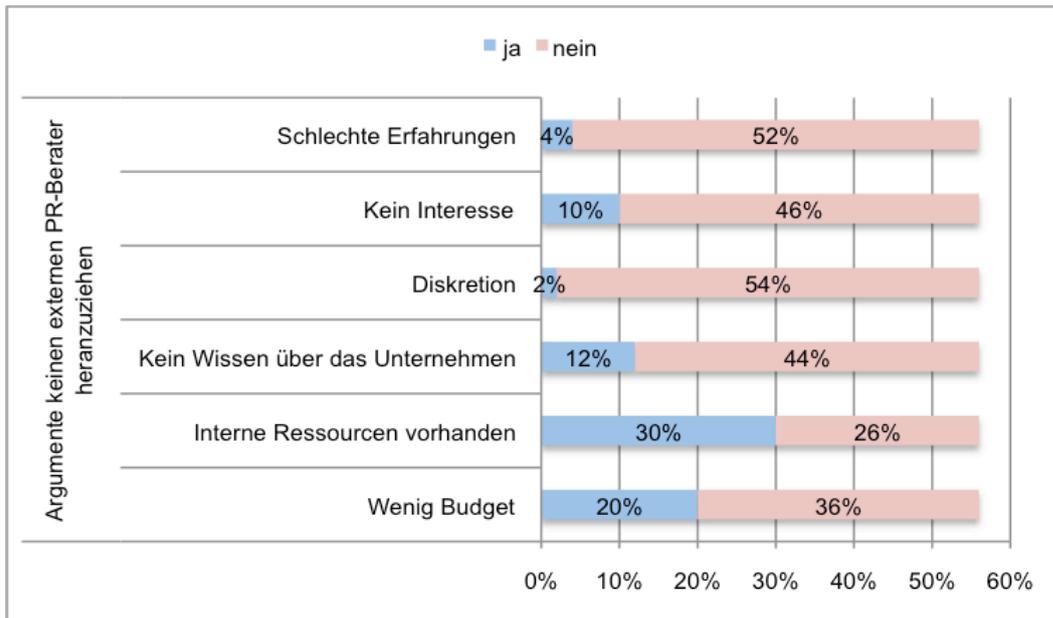
**Diagramm 23: Hat der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflusst? (n = 22)**



Von den 22 Führungskräften (44 %), die bestätigt haben, dass das Change-Projekt gezielt von einem externen PR-Berater begleitet wurde, geben 20 Führungskräfte, also die absolute Mehrheit, an, dass der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflusst hat.

Zwei von den 22 Führungskräften haben eine schlechte Erfahrung mit dem externen PR-Berater gemacht. Begründet wurde dies dadurch, dass der externe PR-Berater im Unternehmen keine Akzeptanz erhielt und nicht fähig war, die Mitarbeiter zu motivieren.

**Diagramm 24: Das wichtigste Argument, keinen externen PR-Berater heranzuziehen (n = 28)**



Auf die Frage, ob das Change-Projekt gezielt von einem externen PR-Berater begleitet wurde, wurde bereits im Diagramm 19 das Ergebnis präsentiert.

Dabei geben 44 %, also 22, der 50 befragten Führungskräfte an, dass das Change-Projekt gezielt von einem externen PR-Berater begleitet wurde.

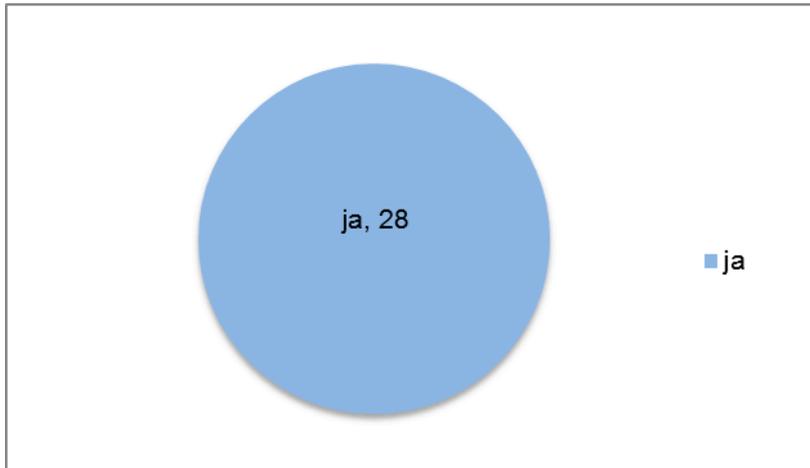
Für jene Führungskräfte, genauer 56 %, die in der Vergangenheit auf einen externen PR-Berater bei einem Veränderungsprozess im Unternehmen verzichtet haben, stellt das Diagramm 24 folgendes Ergebnis dar.

30 % der Befragten geben als häufigstes Argument die intern vorhandenen Ressourcen an. Somit bringen mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte zum Ausdruck, dass aufgrund der vorhandenen Ressourcen im Unternehmen kein externer PR-Berater benötigt wurde.

Für 20 %, also etwas weniger als der Hälfte, ist das begrenzte Budget ein Grund dafür, dass kein externer PR-Berater herangezogen wurde.

Keine Kenntnisse über das Unternehmen (12 %), kein Interesse (10 %), schlechte Erfahrungen (4 %) sowie Diskretion (2 %) sind die am wenigsten genannten Argumente, keinen externen PR-Berater heranzuziehen.

**Diagramm 25: Denken die Führungskräfte, dass der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflussen kann? (n = 28)**



Auf die Frage, ob die 28 Führungskräfte, die keinen externen PR-Berater herangezogen haben, davon ausgehen, dass ein externer PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflussen kann, liefert das Diagramm 25 ein eindeutiges Ergebnis.

Alle 28 Führungskräfte (56 %) bestätigen, dass ein externer PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflussen kann.

## 7.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

### Allgemeine Angaben

- **Großunternehmen stellen mit 50 %** die größte Teilnehmergruppe bei der Befragung dar. **34 %** der befragten Führungskräfte gehören **mittleren Unternehmen** an, **16 % Kleinunternehmen**.
- **34 %** der befragten Führungskräfte sind **zwischen 41 und 50 Jahren**. **30 %** sind **zwischen 31 und 40 Jahren**. **24 %** sind **über 50 Jahre alt**. **10 %** sind **zwischen 26 und 30 Jahren**. **2 %** sind **unter 26**.
- **70 %** der befragten Führungskräfte sind **männlich** und **30 % weiblich**.
- **66 %** der befragten Führungskräfte sind **Abteilungs- oder Bereichsleiter**. **34 %** der Befragten sind **CEOs, Geschäftsführer oder Vorstände**.
- Die meisten der befragten Führungskräfte, genauer **76 %**, besitzen eine **akademische Ausbildung**.

Zusammenfassend sind die Mehrheit der befragten Führungskräfte in Großunternehmen tätig, über 40 Jahre alt, männlich, kommen aus der mittleren Führungsebene und besitzen eine akademische Ausbildung.

### Change Communications

- Hinsichtlich der Frage, ob im Unternehmen eine **eigene Abteilung für interne Kommunikation** existiert, konnte herausgefunden werden, dass bei **60 %** der befragten Führungskräfte, also der Mehrheit, **keine existiert**. **40 % verfügen über eine eigene interne Kommunikationsabteilung**.
- Die **grundsätzliche Veränderungsbereitschaft** wird von **50 % der Befragten** als **mittelmäßig** eingestuft.  
**Die Veränderungsmöglichkeiten** – die organisatorischen Rahmenbedingungen – werden von mehr als der Hälfte der Befragten, genauer **von 56 %**, als **hoch** eingeschätzt.

- **Change Communications** nimmt **momentan auf der Tagesordnung** bei der Mehrheit der befragten Führungskräfte eine **mittelmäßig bis hohe Priorität** ein. Dabei sehen **72 %** der befragten Führungskräfte, also die absolute Mehrheit, **den primären Aufgabenbereich der Change Communications als Teil der internen Kommunikation an.**

Change Communications nimmt aktuell einen mittelmäßig hohen Stellenwert in den Unternehmen ein. Dieses Ergebnis zeigt, dass viele Führungskräfte die Chance, die Kommunikation während eines Change-Prozesses bieten kann, noch nicht realisiert haben. Dadurch besteht die Gefahr, dass Ängste und Unsicherheiten bei den Mitarbeitern entstehen können. Externe PR-Berater sind demnach gefordert, Führungskräfte auf diese Gefahren hinzuweisen. Es besteht also Bedarf daran, österreichische Unternehmen aufzuklären und ihnen wertvolle und professionelle Inputs zu geben.

Wer ist nun für Change Communications in Unternehmen verantwortlich? Bei mehr als der Hälfte der befragten Führungskräfte existiert keine eigene interne Kommunikationsabteilung im Unternehmen. Aufgrund dieser Angaben kann das Ergebnis, dass 44 % externe PR-Agenturen heranziehen, dahingehend interpretiert werden, dass vor allem jene Unternehmen, die über keine interne Kommunikationsabteilung verfügen, externe PR-Berater unterstützend einsetzen. Zusammenfassend wird Change Communications bei 44 % zur Aufgabe externer PR-Berater.

Der Grund für die Veränderungsbereitschaft bei der Hälfte der Befragten könnte auf die Tatsache zurückzuführen sein, dass bei ebenso mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen hohe Veränderungsmöglichkeiten gegeben sind.

### **Externe PR-Beratung**

- Knapp mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte, genauer **54 %**, **bestätigen, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren gestiegen ist.** Laut den Befragten sind die **häufigsten Gründe die Ökonomie** und der **Wettbewerb**. Der Wirtschaftskrise sowie den Landesförderungen wurde kaum ein Grund zugeschrieben.

- Auf die Frage, welche **Qualifikationen** die Führungskräfte dem **idealen externen PR-Berater** zuschreiben, wurde an der **Spitze der wünschenswerten Qualifikationen die Kommunikationsfähigkeit** angeführt, dicht gefolgt von der **Vertrauenswürdigkeit**, der **Zielorientierung** sowie der **Motivationsfähigkeit**.
- Auf die Frage, bei welchen **Instrumenten** ein externer PR-Berater hilfreich sein kann, wurde das **Coaching am häufigsten genannt**, dicht gefolgt von der **Medien- und Pressearbeit**. Ebenso zählen **Workshops** sowie **Storytelling** zu den eher beliebteren Instrumenten, bei denen ein externer PR-Berater hilfreich sein kann.
- Die meisten der befragten Führungskräfte, genauer **56 %**, sind der Meinung, dass ein externer PR-Berater einen abgeschlossenen PR-Lehrgang bzw. eine abgeschlossene universitäre Ausbildung benötigt, um ein Unternehmen beraten zu können.
- **Der externe PR-Berater kommt bei 90 %**, also der absoluten Mehrheit der befragten Führungskräfte, bei einem **Börsengang zum Einsatz**. Vorwiegend wird er auch bei einem **Re-Branding** sowie einer **Fusion** eingesetzt. **Weniger Interesse** zeigen die Führungskräfte bei **Bauprojekten** sowie **IT-Projekten**.

### Change-Projekte in den vergangenen vier Jahren

- Bei **90 %** der befragten Führungskräfte wurde in den **letzten vier Jahren ein Change-Projekt durchgeführt**.

### Der Einsatz des externen PR-Beraters bei einem Veränderungsprozess

- **44 %**, also **22**, der befragten Führungskräfte haben in der Vergangenheit einen externen PR-Berater bei einem Veränderungsprozess herangezogen.
  - Von den 22 Führungskräften (44 %), die einen externen PR-Berater herangezogen haben, **fanden bei 28 % der Befragten die häufigste Einbindung bei der Restrukturierung/Reorganisation** statt.

Bei **18 %** der Befragten wurde er bei **einem Führungswechsel** sowie bei einem **Re-Branding** herangezogen. **Bei der Akquisition sowie Fusion fand kaum eine Einbindung eines externen PR-Beraters statt.**

- Die **häufigsten Gründe**, weshalb ein externer PR-Berater herangezogen wurde, sind die **fachliche und sachliche Kompetenz** sowie der **objektive Blick von außen**.
- Die **Medien- und Pressearbeit** wurde von den befragten Führungskräften als **zentralste Aufgabe** angeführt, die der externe PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses erfüllte. Ebenso hat der externe PR-Berater für **mehr als die Hälfte, genauer 24 %** der befragten Führungskräfte, **zusätzliche Ideen** bereitgestellt. Bei **22 %, also der Hälfte der Befragten**, hat er bei der **Entwicklung von Veränderungsstrategien** sowie bei der **internen Kommunikation** mitgeholfen. **Weniger genannte Aufgaben, die der externe PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses erfüllte**, waren unter anderem die **Erstellung der Unternehmensanalyse** sowie die **Techniken der Problemlösung**.
- **Um der zentralen Frage nachzugehen, ob der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflusst hat**, konnte herausgefunden werden, dass von den 22 Führungskräften (44 %), die einen externen PR-Berater herangezogen haben, **20 Führungskräfte, also die absolute Mehrheit, bestätigten, dass der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflusst hat.**
- **Jene Führungskräfte, genauer 56 %, die in der Vergangenheit auf einen externen PR-Berater bei einem Veränderungsprozess im Unternehmen verzichtet hatten**, gaben als **häufigsten Grund die intern vorhandenen Ressourcen** an. Vorwiegend war auch das **begrenzte Budget** ein Grund dafür, dass kein externer PR-Berater herangezogen wurde.
  - Auch bei den Führungskräften, die **keinen externen PR-Berater** im Zuge des Veränderungsprozesses im Unternehmen herangezogen haben, wurde der zentralen Frage nachgegangen, **ob der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflussen kann.**

- Es konnte herausgefunden werden, dass von den 28 Führungskräfte (56 %), die auf einen externen PR-Berater verzichtet hatten, **alle 28 bestätigten, dass der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflussen kann.**

Zusammenfassend haben die befragten Führungskräfte eine sehr positive Beurteilung gegenüber dem externen PR-Berater abgegeben. 48 der 50 befragten Führungskräfte, also **96 %**, **bestätigten**, dass ein **externer PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflussen kann!**

## 7.7 Hypothesenprüfung

In diesem Unterkapitel werden die formulierten Hypothesen mithilfe der bereits vorhandenen Ergebnisse verifiziert oder falsifiziert.

**Hypothese 1:** Aufgrund der mittleren bzw. geringeren Veränderungsbereitschaft in Unternehmen nimmt für die Führungskraft die Change Communications einen wichtigen Stellenwert ein, wobei sich ihr primärer Aufgabenbereich auf die interne Kommunikation bezieht.

Nur bei 4 der 50 befragten Führungskräfte die in ihrem Unternehmen eine geringe Veränderungsbereitschaft vorzuweisen haben, nimmt die Change Communications eine höhere Priorität im Unternehmen ein. Gerade wenn in einem Unternehmen eine geringe bzw. mittlere Veränderungsbereitschaft besteht, sollte die Führungskraft mithilfe von diversen Kommunikationsmaßnahmen die Veränderungsbereitschaft ankurbeln um in Folge dessen einen erfolgreichen Change-Prozess durchführen zu können.

Deutlich geht aus den Ergebnissen hervor, dass 72 % der befragten Führungskräfte, also die absolute Mehrheit, den primären Aufgabenbereich der Change Communications im unternehmensinternen Bereich sehen.

Die Ergebnisse bringen zum Punkt, dass die Hypothese 1 **zum Teil verifiziert** werden kann.

**Hypothese 2:** Für die Mehrheit der Führungskräfte ist die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren aufgrund der Wirtschaftskrise und des Wettbewerbs gestiegen.

54 % der befragten Führungskräfte, also die Mehrheit bestätigen, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren gestiegen ist.

Laut den Befragten sind die häufigsten Gründe die Ökonomie und der Wettbewerb.

Fasst man den Punktwert (trifft sehr zu, trifft zu) zusammen, geht aus den Ergebnissen deutlich hervor, dass bei weniger als der Hälfte der befragten Führungskräfte, die bestätigt haben, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren gestiegen ist, nur 26 % der Wirtschaftskrise einen Grund zuschreiben.

Wie nun aus den Ergebnissen hervorgeht kann die Hypothese 2 **zum Teil verifiziert** werden, denn die Ökonomie und der Wettbewerb geben Grund dazu externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Die Wirtschaftskrise ist laut der Führungskräftebefragung eher kein Anlass dafür, dass die Nachfrage nach externer Beratung gestiegen ist.

**Hypothese 3:** Die Führungskraft erwartet, dass ein externer PR-Berater in erster Linie für die Medien- und Pressearbeit zuständig ist und kommunikationsfähig ist.

Fasst man den Punktwert (trifft sehr zu, trifft zu) zusammen, geben 37 der 50 befragten Führungskräfte, also die absolute Mehrheit an, dass ein externer PR-Berater für die Medien- und Pressearbeit hilfreich sein kann.

An der Spitze der wünschenswerten Qualifikationen, die der ideale externe PR-Berater haben soll, wird laut der Befragten die Kommunikationsfähigkeit angeführt. Sie wird von 38 der 50 befragten Führungskräfte, somit von der absoluten Mehrheit, als wichtigste Qualifikation angeführt.

Wie nun aus den Ergebnissen hervorgeht kann bestätigt werden, dass die Führungskraft erwartet, dass ein externer PR-Berater in erster Linie für die Medien- und Pressearbeit zuständig ist und kommunikationsfähig ist. Diese Hypothese kann in dieser Form **verifiziert** werden.

**Hypothese 4:** Die Führungskraft erwartet, dass der externe PR-Berater über eine akademische Ausbildung verfügt, um das Unternehmen beraten zu können.

Der externe PR-Berater soll laut der Mehrheit, genauer laut 56 % der befragten Führungskräfte, über den Abschluss eines PR-Lehrgangs verfügen oder eine universitäre Ausbildung absolviert haben, um ein Unternehmen beraten zu können.

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass neben Erfahrungen in der Praxis eine fachgetreue akademische Ausbildung einen sehr hohen Stellenwert bei den Führungskräften hat.

Diese Hypothese kann in dieser Form **verifiziert** werden.

**Hypothese 5:** Für die Führungskraft kommt der externe PR-Berater vor allem bei Firmenkäufen, Börsengängen, Fusionen sowie bei Re-Brandings zum Einsatz.

Bei der Führungskräftebefragung hat man den Führungskräften acht verschiedene Veränderungsprojekte vorgelegt. Es galt herauszufinden, bei welchen Veränderungsprojekten der externe PR-Berater zum Einsatz kommt.

Der externe PR-Berater kommt bei 90 % der befragten Führungskräfte, also der absoluten Mehrheit, bei einem Börsengang zum Einsatz. 86 % der Befragten setzen ihn bei einem Re-Branding sowie bei einer Fusion ein. Ebenso kommt er bei 76 %, also bei etwas mehr als dreiviertel der befragten Führungskräfte, im Zuge eines Firmenkaufes zum Einsatz.

Wie nun aus den Ergebnissen hervorgeht kann bestätigt werden, dass für die Führungskraft der externe PR-Berater vor allem bei einem Firmenkauf, Börsengang, Re-Branding sowie bei einer Fusion zum Einsatz kommt. Diese Hypothese kann in dieser Form **verifiziert** werden.

**Hypothese 6:** Wenn der externe PR-Berater bei einem Veränderungsprozess im Unternehmen von der Führungskraft miteinbezogen wird, dann kann er den Veränderungsprozess durch sein Coaching, durch die Begleitung von Entscheidungsfindungen sowie durch die Techniken der Problemlösung positiv beeinflussen. Dies gilt vor allem, wenn er Erfahrung bei Veränderungsinitiativen mitbringt und eine fachliche Kompetenz aufweist.

44 %, also 22 der 50 befragten Führungskräfte haben in der Vergangenheit einen externen PR-Berater bei einem Veränderungsprozess im Unternehmen herangezogen.

Bei 20 %, das sind weniger als die Hälfte jener Führungskräfte die in der Vergangenheit einen PR-Berater miteinbezogen haben, hat der externe PR-Berater bei der Begleitung der Entscheidungsfindung mitgeholfen sowie das Coaching durchgeführt. Nur 4 % der Befragten gaben an, dass der externe PR-Berater ein Change-Projekt durch Techniken der Problemlösung positiv beeinflusst hat.

Der häufigste gewählte Grund, weshalb ein externer PR-Berater herangezogen wurde, war die fachliche Kompetenz. Fasst man den Punktwert (trifft sehr zu, trifft zu) zusammen, haben 28 % der Befragten als ausschlaggebenden Grund einen externen PR-Berater in das Change-Projekt mit einzubeziehen, seine Erfahrung bei Veränderungen angegeben.

Die Notwendigkeit, dass ein externer PR-Berater über fachliche Kompetenz sowie die Erfahrung bei Veränderungen verfügt kann mittels der Ergebnisse bestätigt werden. Laut der befragten Führungskräfte kann davon ausgegangen werden, dass der externe PR-Berater mittels dieser Qualifikationen den Change-Prozess positiv beeinflussen kann.

Weniger Anklang haben jedoch das Coaching, die Begleitung von Entscheidungsfindungen sowie Techniken der Problemlösung bei den befragten Führungskräften gefunden, da diese unterstützenden Maßnahmen von weniger als der Hälfte der Befragten in Anspruch genommen wurden.

Daher kann die Hypothese 6 **zum Teil verifiziert** werden.

**Hypothese 7:** Wenn von der Führungskraft auf den externen PR-Berater bei einem Veränderungsprozess im Unternehmen verzichtet wird, dann aufgrund des begrenzten Budgets, der intern vorhandenen Ressourcen und weil die Führungskraft davon ausgeht, dass er den Veränderungsprozess nicht positiv beeinflussen kann.

Von 56 %, also 28 der 50 befragten Führungskräfte, die in der Vergangenheit auf einen externen PR-Berater bei einem Veränderungsprozess im Unternehmen verzichtet hatten, gaben 30 %, also die Mehrheit der befragten Führungskräfte als häufigsten Grund die intern vorhandenen Ressourcen an. Vorwiegend war auch bei 20 % der Befragten das begrenzte Budget ein Argument dafür, dass kein externer PR-Berater herangezogen wurde.

Somit hat es sich bestätigt, dass die intern vorhandenen Ressourcen sowie das begrenzte Budget Gründe dafür darstellten, dass kein externer PR-Berater bei dem Veränderungsprozess herangezogen wurde. Von den 28 Führungskräften, die auf einen externen PR-Berater verzichtet hatten, haben jedoch alle bestätigt, dass der externe PR-Berater den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflussen kann. Wie nun aus den Ergebnissen hervorgeht, kann die Hypothese 7 **zum Teil verifiziert** werden.

### III. CONCLUSIO UND AUSBLICK

---

*„Das Wesen eines Beraters, (...) ist schon das Eingehen auf den Fall, das Eingehen auf das Problem, das Eingehen auf den Kunden. Dabei muss man ein sehr starkes Sensorium entwickeln.“* (Rosam Interviewtranskript 2011, S. 137)

Zu Beginn dieser Arbeit wurde angeführt, dass es sich beim Thema Change Communications in Unternehmen in Verbindung mit der Rolle des externen PR-Beraters um ein bislang empirisch unerforschtes Feld der Kommunikationswissenschaft handelt. Externe PR-Beratung wird in den häufigsten Fällen thematisiert, steht jedoch bei der Mehrheit der Untersuchungen nicht im Zentrum des Interesses insbesondere im Zusammenhang mit Veränderungsprojekten in Unternehmen.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es theoretische Ansätze der Change Communications sowie des externen PR-Beraters zu finden, um diese auf die Rolle des externen PR-Beraters bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen umzulegen.

Um auf den Zusammenhang der Change Communications in Unternehmen mit der Rolle des externen PR-Beraters eingehen zu können, wurde ein qualitatives Experteninterview mit dem erfolgreichen österreichischen PR-Berater Wolfgang M. ROSAM durchgeführt, der mit seiner PR-Agentur „Rosam Change Communications GmbH“ seinen Fokus auf jene Unternehmen richtet, die sich in Veränderungsprozessen befinden. Die aus dem Experteninterview erforschten Hintergründe sowie Ergebnisse wurden als Zusatzinformationen und Ergänzungen dem theoretischen Teil beigefügt.

Um zu detaillierten Ergebnissen zu gelangen kam ein schriftlicher Fragebogen, bei dem insgesamt 50 österreichische Unternehmen (Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen sowie Großunternehmen) befragt wurden, zum Einsatz. Diese Methode eignete sich hervorragend, um die angeführten Hypothesen zu verifizieren bzw. zu falsifizieren.

Die zentrale Fragestellung – **Welche Rolle spielt der externe PR-Berater, um den Veränderungsprozess in Unternehmen positiv zu beeinflussen?** – war der Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit.

Um Antworten auf diese zentrale Frage zu erhalten wurden insgesamt sieben forschungsleitende Fragestellungen aufgestellt, die in den einzelnen Kapiteln nach und nach bearbeitet wurden.

Zu Beginn des Erkenntnisprozesses stand die Abgrenzung der verschiedenen **Begrifflichkeiten**, wie Kommunikation, interne Unternehmenskommunikation, Public Relations, Change Management, Change Communications sowie externer PR-Berater im Vordergrund, um für den weiteren Forschungsverlauf eine einheitliche Definitionsgrundlage herzustellen. Es konnte festgestellt werden, dass lediglich eine erläuterte Definition in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur zum Begriff „externer PR-Berater“ existiert, jene von FUHRBERG.

Um im nächsten Schritt **externe PR-Beratung als Teil der internen Unternehmenskommunikation** darzustellen wurde auf die reflexive Forschung, die auf der Grundlagenforschung basiert und sich dem Berufsbild des externen PR-Beraters annimmt, eingegangen. Anhand der Literatur konnte festgestellt werden, dass sich das PR-Berufsfeld seit den 70er-Jahren enorm vergrößert hat und sich neue Tätigkeitsfelder ergeben haben.

Bezieht man sich auf den aktuellen Forschungsstand konnte erkannt werden, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren zunehmend gestiegen ist.

Auch die Ergebnisse der Führungskräftebefragung haben dies bestätigt. Knapp mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte, genauer 54 % gaben an, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren aufgrund der Ökonomie und des Wettbewerbs gestiegen ist.

Aufgrund der Popularität des Begriffes „externe PR-Beratung“ haben sich im Laufe der Jahre unterschiedliche Auffassungsweisen ergeben. Die Rede ist von Kommunikationsberatern, PR-Dienstleistern, echte Beratern, internen Beratern sowie PR-Fachkräften, um nur einige zu nennen.

Diese Berater gehören verschiedenen PR-Agentur-Typen an, wie beispielsweise der Einzelberatung, Kleinagenturen, kleine Standardagenturen, große Standardagenturen sowie Großagenturen.

Auch Unternehmen haben die Notwendigkeit der externen Beratung erkannt und für sich entschieden, neben der internen PR-Abteilung eine zusätzliche Hilfe zu engagieren. Daher kommt dem externen PR-Berater, egal in welcher Branche das Unternehmen tätig ist, eine immer bedeutendere Rolle zu.

Die Ergebnisse der Führungskräftebefragung zeigten, dass der externe PR-Berater in erster Linie kommunikationsfähig, vertrauenswürdig und zielorientiert sein soll sowie eine Motivationsfähigkeit besitzen soll.

Da der externe PR-Berater im Unternehmen nicht unmittelbar eingebunden ist betrachtet er das Unternehmen von einer externen Perspektive. Dabei wird ihm die Rolle des dritten Beobachters zugeschrieben. Durch den Einsatz seiner spezifischen Kompetenzen und Qualifikationen hilft der externe PR-Berater, interne Kommunikationsziele umzusetzen. Er nimmt demnach eine wichtige unterstützende sowie ergänzende Rolle innerhalb der internen Unternehmenskommunikation ein.

Doch welche Rolle nimmt der externe PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses in Unternehmen ein? Welche Anforderungen werden an Change Communications gestellt und welchen Stellenwert nimmt sie im Unternehmen ein?

Um den oben angeführten forschungsleitenden Fragestellungen auf den Grund zu gehen, fand im Kapitel 4 die Zusammenführung von **Change Communications in Unternehmen mit der Rolle des externen PR-Beraters** statt. Um zu detaillierten Ergebnissen zu gelangen, kam wie bereits oben erwähnt der schriftliche Fragebogen zum Einsatz.

Die Ergebnisse der Führungskräftebefragung zeigten, dass bei 90 % der befragten Führungskräfte in den letzten vier Jahren ein Change-Projekt durchgeführt wurde. Change Communications nimmt aktuell jedoch einen mittelmäßig hohen Stellenwert in den Unternehmen ein. Dieses Ergebnis beweist, dass viele Führungskräfte die Chancen und Möglichkeiten, die Kommunikation während eines Change-Prozesses bieten können, noch nicht erkannt haben.

Bereits in den 70er-Jahren wird in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur der **Kommunikation** eine immer bedeutsamere Rolle zugeschrieben. Vor allem in Unternehmen bildet sie den Grundstein für den Austausch von Inhalten. Dabei wird die Mitteilung von einem Sender zu einem Empfänger delegiert.

Paul WATZLAWICK gilt als einer der bekanntesten Vertreter, der sich mit der menschlichen Kommunikation auseinandergesetzt hat.

*„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick 2007, S. 53)*

Auch bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen kann und sollte man *„nicht nicht kommunizieren“*. Wenn seitens der Führungskräfte die Kommunikation jedoch in eine falsche Richtung gelenkt wird oder gar ausbleibt, besteht die Gefahr, dass Ängste und Unsicherheiten bei den Mitarbeitern entstehen.

Es können Gerüchte zu Tage kommen. Ob die Kommunikation nun hinter den Türen oder vor den Türen stattfindet, sie passiert auf jeden Fall. Von hoher Bedeutung ist es daher, mit der Kommunikation richtig umzugehen.

Für Wolfgang M. ROSAM nimmt die Kommunikation bei einem unternehmerischen Wandel höchste Priorität ein. Change Communications schafft Offenheit, stellt Information bereit und macht aus verunsicherten Mitarbeitern beteiligte Mitarbeiter. Akzeptanz kann geschaffen und auf die Bedeutung der Veränderung kann eingegangen werden.

Doch mit welchen Mitteln können wichtige Informationen über das Veränderungsprojekt in einem Unternehmen klar und deutlich an die betroffenen Bezugsgruppen kommuniziert werden?

Durch den Einsatz spezieller **Instrumente der Einweg- und Zweiwegkommunikation** werden die betroffenen Bezugsgruppen auf den unternehmerischen Wandel vorbereitet. Im Zuge der theoretischen Recherche ist man zu dem Ergebnis gekommen, dass vor allem die Zweiwegkommunikation wie beispielsweise Workshops oder Mitarbeitergespräche den größeren Stellenwert bei einem Change-Prozess einnimmt. Die Mitarbeiter können dabei in den direkten Dialog mit den Führungsebenen treten.

Die wesentlichste Aufgabe der Führungskräfte aus der obersten, mittleren und unteren Führungsebene besteht darin, dass die Informationen an die Mitarbeiter ident weitergegeben werden sollen. Falls dies nicht der Fall ist, können seitens der Mitarbeiter Befürchtungen, Widerstände und Ängste entstehen. Daher stellt die idente Weitergabe der Informationen die größte Anforderung der Change Communications in Unternehmen dar. Für Führungskräfte wird Change Communications immer wichtiger und anspruchsvoller. Viele sind sich jedoch nicht im Klaren über diese Tatsache. Ein unternehmerischer Wandel benötigt Wissen, Erfahrung sowie Professionalität, um einen Change-Prozess positiv abschließen zu können. ROSAM geht davon aus, dass der externe PR-Berater daher notwendig ist, den Führungskräften das gewisse Know-how zu vermitteln und ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Neben dem spezifischen Know-how kann der externe PR-Berater durch seine Kreativität, Objektivität, hohen Überzeugungskraft, der sachlichen und fachlichen Kompetenz sowie dem objektiven Blick von außen das Unternehmen zusätzlich unterstützen. Er bringt Erfahrung mit und kann mit dem Einsatz von diversen Kommunikationsmaßnahmen das Change-Projekt in die richtige Richtung lenken.

Aus den Ergebnissen der Führungskräftebefragung wurde ersichtlich, dass die absolute Mehrheit der Befragten, die in der Vergangenheit einen externen PR-Berater bei einem Veränderungsprozess herangezogen haben, diesen für Medien- und Pressearbeit in Anspruch nahmen.

Ebenso wurde er bei mehr als der Hälfte der Befragten als zusätzlicher Ideenbringer eingesetzt. Vorwiegend wurde er auch für Entwicklungen von Veränderungsstrategien sowie bei der internen Kommunikation herangezogen.

Im Zuge der theoretischen Recherche ist man zu dem Ergebnis gekommen, dass der externe PR-Berater bei einem Change-Prozess die Rolle des Ratgebers, guten Zuhörers, Sparringpartners, Advocatus Diaboli sowie des Experten einnehmen kann.

Die Qualifikationen, Kompetenzen sowie Rollen die der externe PR-Berater besitzt, können im Wesentlichen dazu beitragen, dass die Change Communications bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen erfolgreich umgesetzt wird und positiv verläuft.

Auf die bereits erwähnte zentrale Fragestellung – **Welche Rolle spielt der externe PR-Berater, um den Veränderungsprozess in Unternehmen positiv zu beeinflussen?** – gibt Wolfgang M. ROSAM Antwort, dass er davon überzeugt ist, dass der externe PR-Berater den Veränderungsprozess in Unternehmen positiv beeinflussen kann, da der externe PR-Berater neutral ist und keine Betriebsblindheit besitzt.

**Aus den Ergebnissen der Führungskräftebefragung wurde ersichtlich, dass die Führungskräfte die Meinung ROSAM's bestätigten. Denn 48 der 50 befragten Führungskräfte, genauer 96 % gaben an, dass der externe PR-Berater den Veränderungsprozess in Unternehmen positiv beeinflussen kann.**

**Zusammenfassend stehen die befragten Führungskräfte der Notwendigkeit der Einbindung eines externen PR-Beraters bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen sehr positiv gegenüber!**

### **Ausblick für die Zukunft**

Change Communications, ein in der heutigen Zeit populärer Begriff, nimmt in Unternehmen eine immer wichtigere Rolle ein, um die Mitarbeiter auf den unternehmerischen Wandel vorzubereiten. Recherchiert man im WWW nach PR-Agenturen, um herauszufinden welche Leistungen diese anbieten, ist zu erkennen, dass sich immer mehr Agenturen dem Thema annehmen.

Anhand der Führungskräftebefragung zeigte sich, dass die klassische Medien- und Pressearbeit die am häufigsten genannte Aufgabe war, die der externe PR-Berater im Zuge des Veränderungsprozesses im Unternehmen zu erfüllen hat. Für die Zukunft gilt es jedoch diese klassischen Aufgaben mit neuen Trends zu ergänzen.

Das Internet hat sich in den vergangenen Jahren als wichtiges Kommunikationsmedium in Unternehmen etabliert. Auch Change Communications wird künftig, neben den klassischen Kommunikationsmedien, neuen Medien ergänzend einsetzen. Auf diesen Trend wurde bereits beim diesjährigen Change-Communications-Kongress eingegangen. Neue Medien galten bei der Veranstaltung als Hauptthema und wurden heftig diskutiert.

Zu den neuen Medien zählen u. a. soziale Medien wie Facebook, Twitter sowie digitale, audiovisuelle Medien, die über kurze episoden-basierte so genannte Podcast-Formate verlaufen. Nachwuchsführungskräfte haben diesen Trend längst erkannt (vgl. Harringer; Maier 2011, S. 18 f.).

Bisher bestand in Unternehmen zunehmend die Gefahr, dass wichtige Informationen häufig nicht ident weitergegeben wurden und sich daraus Informationsverluste ergaben. Neue Medien können diesen Problemen entgegenwirken und bei einem Veränderungsprozess ermöglichen, Informationen zu den einzelnen Mitarbeitern weiterzugeben, ohne dass diese durch hierarchische Ebenen fließen müssen.

Change Communications kann daher mit dem Einsatz neuer Medien eine noch transparentere und offenere Kommunikation starten (vgl. Harringer; Maier 2011 S. 18).

Durch die ständige Verfügbarkeit, Schnelligkeit, Aktualität sowie Flexibilität können die neuen Medien in den täglichen Arbeitsalltag integriert werden.

Der Trend geht auch dahin, dass neue mediengestützte Inhalte mit den klassischen Kommunikationsmedien in Verbindung gesetzt werden und gemeinsam zum Einsatz kommen. Durch diese Verknüpfung können die Mitarbeiter zu aktiven sowie interaktiven Teilnehmern bei einem Veränderungsprozess im Unternehmen werden.

Change Communications hat bereits begonnen sich dem Thema „Neue Medien“ anzunehmen. Daher müssen sich externe PR-Berater künftig auch mit der Frage beschäftigen, welche Rolle dem Einsatz dieser neuen Medien in einem Change-Prozess zukommt, um die Unternehmen bestmöglich beraten zu können. Dies stellt jeden externen PR-Berater vor neue Herausforderungen.

## IV. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

---

Achenbach, W. (2003). *Personalmanagement für Führungs- und Fachkräfte. Theoretische Grundlagen und Strategienwicklung*. Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Apitz, K. (1982). Die Arbeit von PR-Agenturen. In G. Haedrich, G. Barthenheier & H. Kleinert (Hrsg.), *Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch* (S. 143-148). Berlin: Walter de Gruyter.

Atteslander, P. (2006). *Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. neu bearbeitete und erweiterte Auflage*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Baumöl, U. (2008). *Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse*. Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Bea, F. X. & Göbel, E. (2006). *Organisation*. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Bentele, G., Fröhlich, R. & Szyszka, P. (2008). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2. erweiterte Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag.

Bogner, F. M. (2005). *Das Neue PR-Denken. Strategien/Konzepte/Aktivitäten. 3. aktualisierte Auflage*. Frankfurt: Redline Wirtschaft.

Bohnsack, R., Marotzki, W. & Meuser, M. (2006). *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. 2. Auflage*. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.

Borgards, A. (2009). Veränderung der Markenstrukturen. In J. Pfannenber (Hrsg.), *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage* (S. 48-57). Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Bornmüller, G. (2002). *Das Recht der Unternehmensberatung*. Hamburg: Hansebuch Verlag.

Buchholz, G. (2008). Externe Berater in Veränderungsprozessen. In S. M. Litzcke & R. Nolte (Hrsg.), *Change Management. Theorie und Praxis* (S. 80-94). Schriftenreihe 51. Brühl: fhbund.

Buchholz, U. & Knorre, S. (2010). *Grundlagen der Internen Unternehmenskommunikation*. Berlin: Helios Media Verlag.

Burkart, R. (2002). *Kommunikationswissenschaft. 4. Auflage*. Wien: Böhlau Verlag.

Deekeling, E. (2009). Zielbestimmung Change-Kommunikation. Vom journalistischen Verständnis zu Gestaltung von Kommunikation. In E. Deekeling & D. Barghop (Hrsg.), *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis* (S. 19-22). 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Deekeling, E. (2009). CEO-Kommunikation in Veränderungsprozessen. In E. Deekeling & D. Barghop (Hrsg.), *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis* (S. 43-44). 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 12. aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Deutsche Public Relations Gesellschaft e. V. (2005). Öffentlichkeitsarbeit PR-Arbeit. Berufsfeld – Qualifikationsprofil – Zugangswege. Bonn: DGfK – DPRG Gesellschaft für Kommunikationsservice mbH.

Einwiller, S., Klöfer, F. & Nies, U. (2008). Mitarbeiterkommunikation. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (S. 223-260). 2. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Fuhrberg, R. (2010): *PR-Beratung. Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 3. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Harringer, C. & Maier, H. (2010). *Change Communications Jahrbuch 2010*. Berlin: Springer Verlag.

Harringer, C. & Maier, H. (2011). *Change Communications Jahrbuch 2011*. Berlin: Springer Verlag.

Haver, S. (2009). Führungskommunikation im Corporate Change. In E. Deekeling & D. Barghop (Hrsg.), *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis* (S. 59-68). 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Hell, E. (2009). *Die Chance steckt im Wandel*. Horizont, 9.

Hofte-Fankhauser, K. & Wälty, H. F. (2009). *Marktforschung. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar*. 2. überarbeitete Auflage. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.

Hopf, C. (1993). Soziologie und qualitative Sozialforschung. In C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung* (S. 11-37). Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Kirchler, E. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandlungs AG.

Koßmann, J. H. & Schmidt, T. (2009). *Standardisierung im Kontext von Change Management*. Norderstedt: Grin Verlag.

Kombüchen, S. & Szyszka, P. (2009). *Grundlagen der Public Relations. Kommunikation ist Profession*. Heidelberg: PR PLUS.

Kunczik, M. (2010). *Public Relations. Konzepte und Theorien*. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. Köln/Weimar/Wien: Böhlau Verlag.

Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft*. 8. Auflage. München: Wissenschaftsverlag GmbH.

- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie. 3. korrigierte Auflage*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. 3. korrigierte Auflage*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. vollständig überarbeitete Auflage*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lauer, T. (2010). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Litzcke, M. L. & Nolte, R. (2008). *Change Management. Theorie und Praxis*. Schriftenreihe 51. Brühl: fhbund.
- Lorenz, S. (2009). Genderaspekte im doppelten Beratungsdreieck externer PR-Dienstleistungen. In U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 197-209). Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Mast, C. (2000a). *Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg. Ein Leitfaden für Unternehmen*. Berlin: DIHK Verlag.
- Mast, C. (2008). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mast, C. (2008). Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen. In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Auflage* (S. 403-434). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Meier, P. (2002). *Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet*. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Merten, K. (1977). *Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Michalk, S. (2005). *Angewandte Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen. Erfolgreiche Veränderung durch externe Berater*. Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Mohr, N. & Woehe, J. M. (1998). *Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. Wie aus Mitarbeitern engagierte Mitstreiter werden*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Mummendey, H. D. & Grau, I. (2008). *Die Fragebogen-Methode. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Pfannenberg, J. (2009). *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Pfannenberg, J. & Müller, M. (2009). Typische Veränderungsprojekte in Unternehmen. In J. Pfannenberg (Hrsg.), *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage* (S. 103-155). Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Preusse, J. & Schmitt, J. (2009). Zum Status Quo der PR-Beratungs-Forschung. Stand und Perspektiven eines vernachlässigten Forschungsfeldes. In U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 75-86). Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Puttenat, D. (2007). *Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Einführung in professionelle PR und Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Radatz, S. (2006). *Beratung ohne Ratschlag. Systematisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. 6. unveränderte Auflage*. Wien: Verlag systematisches Management.

Rademacher, L. (2009). Wirksam beraten! Konsequenzen eines veränderten Strategiebegriffes für die Kommunikationsberatung. In U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 213-226). Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Rauen, C. (2009). Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften. In L. v. Rosenstiel & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 237-248). 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Reiter, G. & Matthäus, W-G. (2000). *Marktforschung und Datenanalyse mit EXCEL*. 2. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Reiß, M. (1997b). Change Management als Herausforderung. In M. Reiß, L. v. Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 5-29). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Richter, A. (2008). *Kommunikation in Veränderungsprozessen. Eine theoretisch-analytische Betrachtung und Expertenbefragung zur Rolle von Promotoren, Meinungsführern und Multiplikatoren innerhalb persönlicher unternehmensinterner Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Berlin: Bundesverband deutscher Pressesprecher e. V.

Rosam, W. M. (2010). „Ich liebe, erleide und lebe Kommunikation“. In P. Dietrich & Martin, S. (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement. 27 Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis* (S. 87-91). Wien/Berlin: LIT Verlag.

Roth, S. (2000). *Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements*. In: *Organisationsentwicklung*, 19 (2), S. 14-21.

Röttger, U. (2009). *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Röttger, U. & Zielmann, S. (2009). Entwurf einer Theorie der PR-Beratung. In U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 35-58). Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Röttger, U. (2010). *Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Sandhu, S. (2009). Legitimitätsexperten in eigener Sache? Zur sozialen Konstruktion der PR-Beratung. In U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 151-171). Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Schick, S. (2010). *Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 6. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Sisignano, A. (2008). *Management und Kommunikation. Erfolgsstrategien für die Klinik der Zukunft*. München: CW Haarfeld.

Siragusano, A. (2008). Marken- und Produkt-PR. In J. Forthmann (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Relations. Mehr Erfolg für Kommunikationsexperten* (S. 145-172). Weinheim: Wiley Verlag.

Szyszka, P., Schütte, D. & Urbahn, K. (2009). *Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Szyszka, P. (2009). Kommunikationsberatung als Beobachtung dritter Ordnung. Versuch einer systemtheoretischen Vermessung. In U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 59-71). Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Szyszka, P. (2006). *Interne PR-Arbeit als Instrument der internen Kommunikation*. In: PR-Magazin, 7, S. 55-62.

Voß, A. (2009). Führungskräftekommunikation in Veränderungsprozessen. In J. Pfannenberg (Hrsg.), *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung*. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage (S. 72-82). Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Wachtel, S. (2009). Corporate-Speaking – CEO-Kommunikation und rhetorische Kompetenz. In E. Deekeling & D. Barghop (Hrsg.), *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis* (S. 45-56). 2. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlag.

Watzlawick P., Beavin J. H. & Jackson D. D. (2007). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 11. unveränderte Auflage. Bern: Hans Huber Verlag.

Zerfaß, A. (2004). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zerfaß, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

# INTERNETQUELLEN

Berner, W. (2004). *Kommunikationsdefizite: Was man kommuniziert, wenn man nichts kommuniziert*. Zugriff am 11. Mai 2011 unter <http://www.umsetzungsberatung.de/kommunikation/kommunikationsdefizite.php>

Berner, W. (2003). *Change Kommunikation: Weit mehr als nur Information*. Zugriff am 11. Mai 2011 unter <http://www.umsetzungsberatung.de/kommunikation/change-kommunikation.php>

Berner, W. (2007). *Typologie des Change Management: Welche Art von Veränderung haben Sie vor sich?*. Zugriff am 17. Mai 2011 unter <http://www.umsetzungsberatung.de/diagnose/typologie.php>

Berner, W. (2007). *Übernahme, Merger, Fusion, Akquisition, Takeover, Integration: Was sich hinter den Begriffen verbirgt*. Zugriff am 18. Mai 2011 unter <http://www.umsetzungsberatung.de/pmi-post-merger-integration/uebernahme.php>

Capgemini Consulting (2008). *Change Management-Studie 2008. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. Zugriff am 05. Mai 2011 unter [http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change\\_Management\\_Studie\\_2008.pdf](http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change_Management_Studie_2008.pdf)

Capgemini Consulting (2010). *Change Management-Studie 2010. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. Zugriff am 05. Mai 2011 unter [http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change\\_Management\\_Studie\\_2010.pdf](http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change_Management_Studie_2010.pdf)

Europäische Kommission (2006). *Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Benutzererklärung*. Zugriff am 03. Juli 2011 unter [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf)

Kienbaum Consultants International (2010). *Change Communication 2010. Die Wirtschaftskrise und ihre Herausforderungen*. Zugriff am 12. Jänner 2011 unter [http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources//Kienbaum\\_Studie\\_Change\\_Communication\\_2010.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources//Kienbaum_Studie_Change_Communication_2010.pdf)

Lutz, J. (2008). *Sparringspartner für Manager*. Zugriff am 1. Juni 2011 unter [http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/sparringspartner-fuer-manager/v\\_detail\\_tab\\_print,2939458.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/sparringspartner-fuer-manager/v_detail_tab_print,2939458.html)

Reichwald, R. & Hensel, J. (2005). *Kommunikationsmanagement in Veränderungsprojekten. Die Führungskraft als Kommunikationsträger – eine kritische Reflexion*. Zugriff am 01. März 2011 unter [http://www.communicate-program.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/communicate\\_Newsletter\\_Artikel\\_01\\_2005.pdf](http://www.communicate-program.de/fileadmin/user_upload/downloads/communicate_Newsletter_Artikel_01_2005.pdf)

Reiß, M. & Bernecker, T. (2002). *Kommunikation im Wandel*. Zugriff am 01. März 2011 unter [http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/zfo\\_6\\_2002\\_Bernecker\\_Rei\\_.pdf](http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/zfo_6_2002_Bernecker_Rei_.pdf)

Rosam, W. (2011). *Curriculum Vitae*. Zugriff am 28. Juni 2011 unter [http://www.rosam.at/downloads/Lebenslauf\\_Wolfgang%20Rosam\\_2011.pdf](http://www.rosam.at/downloads/Lebenslauf_Wolfgang%20Rosam_2011.pdf)

## V. ANHANG

---

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

INTERVIEWLEITFADEN: WOLFGANG M. ROSAM

INTERVIEWTRANSKRIPT: WOLFGANG M. ROSAM

FRAGEBOGEN

ABSTRACT

LEBENS LAUF

# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DIPR	Deutsches Institut für Public Relations
DPRG	Deutsche Public Relations-Gesellschaft
etc.	et cetera
PR	Public Relations
S.	Seite
usw.	und so weiter
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

## INTERVIEWLEITFADEN: WOLFGANG M. ROSAM

<b>Datum:</b>	<b>Experte:</b>
<b>Zeit:</b>	<b>Sonstiges:</b>
<b>Ort:</b>	

### **Zum Thema Begriffserklärung.**

#### Stichwort Change Communications:

Was bedeutet für Sie Change Communications?

Wie sind Sie zum Thema Change Communications gekommen?

Und warum haben Sie sich für das Thema Change Communications entschieden?

#### Stichwort externe PR-Beratung:

„Bei externer PR-Beratung helfen, zeitlich befristet, beauftragte externe PR-Experten gegen Entgelt hilfeschuchenden Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen beim Aufbau und der Gestaltung kommunikativer Beziehungen mit deren Bezugsgruppen, insbesondere bei der Prävention bzw. Lösung von Kommunikationsproblemen.“ (Fuhrberg 2010, S. 37)

Sehen Sie das auch so?

Was bedeutet für Sie externe PR-Beratung? Kennen oder haben Sie eine Definition?

### **Zum Thema externe PR-Beratung als Teil der internen Unternehmenskommunikation.**

#### Stichwort Berufsfeld/Berufsbild:

Das PR-Berufsfeld setzt keine verbindlichen Ausbildungsrichtlinien voraus, somit kann jeder auch ohne PR-spezifische Ausbildung in diesem Berufsfeld tätig werden. Dadurch haben sich im Laufe der Jahre PR-fremde Bezeichnungen und Titel entwickelt (vgl. Röttger 2010, S. 71).

Welche Berufsbezeichnung würden Sie sich heute geben?

Stichwort externe PR-Dienstleistung:

Stellen Sie sich vor, dass ein Unternehmen einen externen PR-Berater heranzieht, um das Unternehmen bei den kommunikativen Zielsetzungen zusätzlich zu unterstützen.

Wo sehen Sie den primären Aufgabenbereich des externen PR-Beraters, im Operativen (kurzfristig) oder Strategischen (langfristig)?

**Zum Thema Change Communications in Unternehmen – Die Rolle des externen PR-Beraters.**

Stichwort Change durch Kommunikation:

Wie wichtig schätzen Sie die Kommunikation bei einem unternehmerischen Wandel ein?

Auf einer Skala von 0 bis 10!

Stichwort Führungskräftekommunikation:

Haben Sie in Ihrer täglichen Arbeit feststellen können, dass Change Communications die Aufgabe der Führungskraft ist?

Stichwort Rolle des externen PR-Beraters:

Aktuelle Studien zeigen, dass der externe PR-Berater bei Veränderungsprozessen in Unternehmen immer häufiger zum Einsatz kommt.

Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?

Stellen Sie sich vor, Sie würden mich einen Tag mit an Ihren Arbeitsplatz mitnehmen.

Was würde der Reihe nach passieren? Was würde ich sehen und erleben?

Denken Sie, dass der externe PR-Berater, den Veränderungsprozess in Unternehmen positiv beeinflussen kann?

Und warum?

# INTERVIEWTRANSKRIPT: WOLFGANG M. ROSAM

Wien: Rosam Change Communications GmbH, Führichgasse 8 [06.07.2011, 17:45 Uhr]

**I – Interviewer (Lisa Haider)**

**R – Experte (Wolfgang M. Rosam)**

## ***Zum Thema Begriffserklärung.***

*I: Stichwort Change Communications:*

*I: Was bedeutet für Sie Change Communications?*

R: Historisch ist Change Communications eigentlich aus den Human Affairs, also aus Human Resources, herausgekommen. Es war in Personalabteilungen angesiedelt und hat sich im Prinzip nur mit interner Kommunikation beschäftigt. Wir waren eigentlich hier in diesem kleinen Land die Ersten, die Change Communications auch extern ausgerichtet haben. Wir haben gesagt, Change-Kommunikation ist natürlich nicht nur etwas, was die internen Zielgruppen anbelangt, sondern sehr wohl auch die externen Zielgruppen. Also, wenn heute ein Generaldirektor in ein Unternehmen neu kommt, dann interessiert es natürlich die Mitarbeiter brennend. Es interessiert auch die Lieferanten und Kunden sowie externe Zielgruppen. Oder wenn ein Unternehmen einen neuen Eigentümer bekommt, dann ist es sehr wohl auch für die Außenwahrnehmung bei den Zielgruppen sehr, sehr wesentlich. Das heißt, wir haben also eigentlich als Erste Change-Kommunikation sowohl intern als auch extern relevant definiert. Haben das auch weiterentwickelt und es ist interessanterweise bei Change-Management-Prozessen, die schon sehr stark begleitet wurden, auch von externen Beratern und Agenturen erst so in den letzten paar Jahren Change Communications ein Teil des Change Managements geworden. Ich konsentiere [konsentieren = in seiner Auffassung mit jemandem übereinstimmen; genehmigen] daraus, dass Change-Kommunikation in den letzten Jahren noch viel zu wenig beobachtet oder betrachtet wurde als ganz wesentlicher Faktor bei Change-Management-Prozessen.

*I: Wo liegt der Unterschied zwischen Change Management und Change Communications?*

R: Na, ja die Kommunikation, also Change Communications, beschäftigt sich damit, was sich tatsächlich verändert, und das Change Management leitet den Veränderungsprozess ein. Change Management ist für die Organisation und für die Umsetzung verantwortlich. Die Kommunikation ist sozusagen der begleitende Faktor bei all diesen Dingen. Eine gegenseitige Beeinflussung von Change Communications und Change Management ist sehr wichtig, weil der Kommunikator dem Change Manager auch sehr frühzeitig sagen muss: „Wenn du das so und so machst, werden die Auswirkungen in der Motivation der Mitarbeiter oder in der Informationswahrnehmung von externen Zielgruppen wie Lieferanten und dergleichen nicht optimal sein.“ Das heißt, der Kommunikator ist auch ein Berater des Change Managers in dem Falle und wenn Kommunikation richtig läuft, dann nimmt sie auch durchaus extremen Einfluss auf Veränderungen.

*I: Stichwort externe PR-Beratung:*

*I: „Bei externer PR-Beratung helfen, zeitlich befristet, beauftragte externe PR-Experten gegen Entgelt hilfeschuchenden Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen beim Aufbau und der Gestaltung kommunikativer Beziehungen mit deren Bezugsgruppen, insbesondere bei der Prävention bzw. Lösung von Kommunikationsproblemen.“ (Fuhrberg 2010, S. 37)*

*I: Was bedeutet für Sie externe PR-Beratung?*

R: Nur damit ich den Begriff richtig verstehe, unter externer PR-Beratung verstehst du also nicht PR-Abteilungen, die in einem Unternehmen implementiert sind, sondern Berater, die man von außen hinzuzieht.

*I: Genau.*

R: Im Prinzip gibt es die zwei großen Blöcke. Beide machen PR. Jene Abteilungen in Unternehmen, die als Kommunikationsabteilungen, als Presseabteilungen, als PR-Abteilung, als Presseverantwortlicher, als Sprecher eines Unternehmens und dergleichen angesiedelt sind und externe PR-Berater. Von Amerika kommend hat sich der externe Berater sicher in den letzten hundert Jahren gut entwickelt, weil einfach Unternehmen immer wieder gerne auf eine Zweitmeinung zurückgreifen. Wenn die eigene PR-Abteilung im Hause sagt, es muss nach links gehen, dann will man das vielleicht auch noch von einem externen PR-Berater hören.

Das ist die kleinste Einheit, wo ich Berater nutze und einsetze. Viele Unternehmen hatten in der Vergangenheit gar keine eigene PR-Abteilung im Hause und es kam automatisch nur ein externer PR-Berater zum Einsatz, weil man glaubte, eine Agentur kostengünstiger beschäftigen zu können, wenn man sie nicht dauernd beschäftigt.

Weiters muss man einer Agentur nicht 14 Monatsgehälter zahlen und alle diese Dinge. Man kann aber auf diese Ressource einer Agentur ständig zurückgreifen, in unterschiedlicher Intensität. Das heißt, einmal brauche ich einen Berater und dann brauche ich vielleicht eine ganze Abteilung mit zehn Leuten, weil ich einen großen Event zu organisieren habe. Heute ist es eigentlich so, dass aufgrund der sehr fortgeschrittenen Ausbildung für Kommunikationsfachleute, PR-Fachleute, diverser Uni-Lehrgänge und dergleichen einige Hundert PR-Experten in den letzten zehn, fünfzehn und zwanzig Jahren die Universitäten verlassen haben. Dadurch hat sich der Markt auch verändert. Bevor die Unis auf spezielle PR-Ausbildungen losgegangen sind, also der Publizistik-Lehrgang, der heute schon 25 Jahre alt ist, wo ich selber 20 Jahre Lektor war, gab es vorher keine Ausbildung für dieses Genre. Man hatte eigentlich nur die Berater und nur die Agenturen sowie die Leute, die im internen Unternehmen herangewachsen sind. Jetzt hat sich der Markt verändert. Es ist also auch ein Angebotsmarkt an PR-Experten, nicht nur ein Nachfragemarkt seitens der Unternehmen geworden. Dadurch sind in sehr vielen Unternehmen Pressestellen errichtet worden sowie PR oder Pressesprecher etabliert worden. Aber auch komplementär dazu werden Agenturen beschäftigt. Der Fall, dass ein mittleres oder großes Unternehmen heute nur mehr eine PR-Agentur beschäftigt und keine interne Ressource hat, ist eher gegen null gehend. Hängt aber unmittelbar mit dem Ausbildungsangebot und dem Ausstoß aus diesen einschlägigen PR-Lehrgängen sowie der universitären Lehrgänge zusammen. Ich bin fest davon überzeugt, dass ein anderes Bewusstsein für Kommunikation, für Öffentlichkeit und damit verbunden Öffentlichkeitsarbeit entstanden ist. Heute viel mehr als noch vor zwanzig Jahren sagen Unternehmensführer, das brauchen wir einfach. Wir haben eine Werbeabteilung, eine Marketingabteilung, eine PR-Abteilung. Ich muss die Kommunikation professionell auch inhouse steuern.

Beim externen PR-Berater gibt es ja eine ganz, ganz witzige Staffelung. Die kleinste Einheit ist der bekannte Einzelkämpfer, der sozusagen einen Apple, ein Telefon, einen Kugelschreiber und drei Kunden hat. Schon hat man eine Agentur. Dann gibt es eine Fülle an PR-Agenturen. Da braucht man sich nur das Ranking im pr-magazin anschauen, also im Bestseller. Da gibt es einige ganz wenige große drei, vier, fünf PR-Agenturen und du bist schon fertig. Dann gibt es einen ziemlich mittleren und dann eine sehr, sehr starke Kleinstruktur mit zwei bis drei Agenturleuten.

Das ist in Österreich extrem stark ausgeprägt. Vielleicht auch durch die jahrzehntelange Vormachtstellung einer Publico, die oben an der Spitze sehr viel abgesaugt hat und dahinter nicht viel Platz gelassen hat. Ich glaube, dass sich der Markt neuerlich verändern wird. Ich glaube schon, dass es zwei, drei größere Agenturen geben wird, weil einfach die Komplexität der Herausforderungen an Agenturen und an externe Berater auch immer mehr wird.

Also, wenn auch derzeit Lobbying zum Beispiel ein Unwort der Gegenwart ist, verlangt man und erwartet man auch von einer PR-Agentur mittleren bis größeren Ausmaßes, dass sie auch Networking, Lobbying anbietet. Dass sie diese Kontakte, die eine interne Presseabteilung in der Regel nicht hat, mitliefert.

*I: Die spezifischen Leistungen.*

R: Genau.

### ***Zum Thema externe PR-Beratung als Teil der internen Unternehmenskommunikation.***

*I: Stichwort Berufsfeld/Berufsbild:*

*I: Das PR-Berufsfeld setzt keine verbindlichen Ausbildungsrichtlinien voraus, somit kann jeder auch ohne PR-spezifische Ausbildung in diesem Berufsfeld tätig werden. Dadurch haben sich im Laufe der Jahre PR-fremde Bezeichnungen und Titel entwickelt (vgl. Röttger 2010, S. 71).*

*I: Welche Berufsbezeichnung würden Sie sich heute geben?*

R: (Lacht) Das ist eine gute Frage. Ich bin ein Kommunikationsberater, weil ich den Begriff PR-Berater zu eng sehe. PR ist ein Teil der Kommunikation und ich glaube, dass man, selbst wenn man sich auf das Gebiet der PR spezialisiert hat, trotzdem die Gesamtkommunikation und deren Auswirkung berücksichtigen sowie behandeln muss. Deshalb passt der Begriff Kommunikationsberater am besten, weil sich ein guter PR-Berater auch um die Kommunikation, wie sie über die klassische Werbung beispielsweise über Direct Marketing oder Marketing per se, also über andere Kommunikationstools- und formen, passiert, kümmern muss. Man kann heute nicht sagen, man kümmert sich um die Pressearbeit, um die interne Kommunikation, ein paar Publikationen und der Rest ist die Werbeabteilung oder Werbeagentur, das läuft ja so nicht. Die Öffentlichkeit unterscheidet auch nicht, in welcher Art und Form sie die Information bekommen hat.

Manchmal über Inserate, über klassische Werbung, Plakate, manchmal über Presseartikel, manchmal auch viel über Internet natürlich und über mündliche Kommunikation. Das heißt, man nimmt die Informationen heute in dieser wahnsinnig überfluteten kommunikationsgeladenen Welt auf, weiß aber am Ende des Tages nicht, woher man sie hat. Wurde sie in einem Inserat oder in einem Artikel gesehen? Man hat diese Information aufgenommen, akzeptiert, verarbeitet und gibt sie weiter. Deshalb ist es so wichtig, dass man PR nicht von den anderen Kommunikationsformen isoliert.

Früher haben die PR-Leute großspurig gesagt, sie sind die Dirigenten des Kommunikationsorchesters. Die Werber haben darüber müde gelächelt. Heute gibt es viele Werbeagenturen, die auch PR machen. Die sich PR-Agenturen sozusagen auch halten, unter Führungszeichen. Es gibt aber auch viele Werbeagenturen, die in Pichtes automatisch mit PR-Agenturen gehen und versuchen, die Gesamtkommunikation in einem gesamtheitlichen Sinne anzubieten. Also, um die Frage nochmals zu beantworten, ich bin ein Kommunikationsberater. Ich werde mich auch einmischen, wie der Werbeauftritt eines Unternehmens ist, und werde ihn beurteilen aus dem Gesamtkommunikationsergebnis.

*I: Das kann man aber auch nur machen, wenn man eine gewisse Erfahrung mitbringt.*

R: Na ja, da sind wir bei dem Erfordernis, was ist die Stilistik, was muss einen guten Berater ausmachen und da heißt die erste Antwort Persönlichkeit. Die zweite Antwort Persönlichkeit. Die dritte Antwort Persönlichkeit. Ohne Persönlichkeit kann man kein guter Berater sein. Man kann noch fünf Titel haben, aber wenn du als Würschtl bei der Tür hereinkommst, dann gehst du als Würschtl wieder bei der Tür hinaus, aber ohne Auftrag. Der Titel mag auf der Visitenkarte oder am Briefpapier beeindruckend sein, aber im unmittelbaren Erleben hat man diese ersten zehn bis zwanzig Sekunden des ersten Eindruckes und da macht sich jeder sein Bild: Ist der/die jetzt gut, will ich mich mit dem unterhalten, wird er mir etwas sagen können, was ich noch nicht weiß oder was er besser weiß, und dergleichen. Für einen guten Berater sind das die Mindestanforderungen, dass er akzeptiert wird. Das ist eben seine Erscheinung, seine Persönlichkeit.

*I: Stichwort externe PR-Dienstleistung:*

*I: Stellen Sie sich vor, dass ein Unternehmen einen externen PR-Berater heranzieht, um das Unternehmen bei den kommunikativen Zielsetzungen zusätzlich zu unterstützen.*

*Wo sehen Sie den primären Aufgabenbereich des externen PR-Beraters, im Operativen (kurzfristig) oder Strategischen (langfristig)?*

R: Eindeutig im Strategischen. Wir gehen davon aus, es besteht eine interne Abteilung.

*I: Ja!*

R: Der externe Berater ist eine Komplementärmasse. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man nie den Fehler begehen darf, als externer Berater mit einer internen Kommunikationsstelle in Konkurrenz zu treten. Auch wenn der CEO auf den externen Berater vielleicht mehr hört, muss man immer die Internen mitnehmen. Die internen Kräfte für Kommunikation und PR müssen dich als strategischen Sparringpartner empfinden, der ihre Position im Unternehmen stärkt.

Dann funktioniert das perfekt. Der interne Pressesprecher sagt dann: „Sag du das bitte dem Chef, weil du bist extern, auf dich hört er.“ Wenn ich ihm das sage, wird das sofort durch einen anderen Filter gejagt. Das muss auch so sein, nur dann funktioniert das auch langfristig. Jedes andere Verhältnis würde früher oder später auf ein Konkurrenzverhältnis abzielen. Dann gibt es nur, dass der eine den anderen ersetzt, also das der Interne alle möglichen Gründe findet, die Agentur zu wechseln, weil der Externe zu stark geworden ist. Oder der Externe ist dann tatsächlich so stark, dass er sagt, der Interne muss ausgewechselt werden.

*I: Also, das gibt es auch?*

R: Natürlich, natürlich und beides ist schlecht.

### ***Zum Thema Change Communications in Unternehmen – Die Rolle des externen PR-Beraters.***

*I: Stichwort Change durch Kommunikation:*

*I: Wie wichtig schätzen Sie die Kommunikation bei einem unternehmerischen Wandel ein? Auf einer Skala von 0 bis 10. 0 hat keine Priorität und 10 oberste Priorität.*

R: Ja, eindeutig 10. Bei Change-Prozessen in Unternehmen, also wenn sich massive Dinge verändern, dann ist das erste stärkste Gefühl die Verunsicherung. So nach dem Motto, was wird jetzt sein. Nehmen wir an, ein Unternehmen wird verkauft. Es kommt ein neuer Eigentümer, also klassische Change-Situation.

Die erste Angst von den Leuten ist, welche Synergieeffekte werden genutzt, welche Jobs werden abgebaut, werde ich meinen Job behalten, werde ich dort vielleicht eine bessere Karriere machen oder habe ich überhaupt keine Chance. Das heißt, das kann ich alles nur mit Kommunikation beruhigen.

Ein Change-Prozess muss unfassbar stark von Change-Kommunikation begleitet werden, um Ängste und Unsicherheiten abzubauen. Um sozusagen aus diesen verunsicherten Mitarbeitern Mitstreiter zu machen, die einen persönlichen Nutzen aus dem Change erkennen können und mithilfe dieser persönlichen Nutzenerwartung zu echten Frontkämpfern für den Change werden. So nach dem Motto, ich siebe durch eine sehr geschickte Change-Kommunikation, die zu Motivation führt, genau jene starken Mitarbeiter heraus, die sich von den schwachen darin unterscheiden, dass sie sagen: „Ich nehme diese Herausforderung an, ich mach mit euch den Change-Prozess.“ Egal ob am Ende des Tages gesagt wird, dass es das war oder nicht. In Wirklichkeit haben diese Personen auch das richtige Gefühl, im positiven Sinn überzubleiben. Sie werden nämlich durch den Change als Gewinner dastehen. Das habe ich sehr oft erlebt, dass Abteilungen zusammengelegt werden. Dabei gibt es den Übernehmer und den Übernommenen. Zum Beispiel Bank A kauft eine Bank B. Jetzt könnte man meinen, die Bank A wird auf alle Fälle jene Abteilungen der Bank B durch ihre eigenen Leute ersetzen, die sie in der Bank A hat. Passiert aber nicht so. Es gibt genügend Beispiele, wo Bank A, demnach die übernehmende Bank, bemerkt hat, welche Abteilung besser ist. Dabei hat man herausgefunden, dass zehn Abteilungen bei der Bank B, die man jetzt übernimmt, besser sind als die von der Bank A. Dadurch wurde der Bank B das Lead gegeben. Das heißt, die die in der übernehmenden Bank einen Job geglaubt hatten, sind böse aufgewacht, weil sie selbst von der gekauften Bank sozusagen abteilungsmäßig übernommen wurden. Und das ist etwas, was eben ganz wichtig ist, was in der Kommunikation auch rüberkommen muss, dass ein Merger ein Merger ist. Wo sich zwei zusammenschließen, wo einer der Übernehmende und der andere der Übernommene ist. Dabei heißt es aber nicht, dass der Übernommene der Unterlegene ist. Das ist eben auch ganz wichtig, so etwas zu kommunizieren. Das man sagt: „Strengt euch an, zeigt es, ihr seid sogar besser als die aus der Bank A.“

*I: Sozusagen ein Ansporn.*

R: Genau. Wenn die Leute von Anfang an das Gefühl haben, weil man es ihnen nicht anders kommuniziert, sie haben eh keine Chance, sie werden sowieso übernommen, dann werden sie auch den Bleistift fallen lassen. Das Fatale ist, dass in solchen Situationen die besten Leute das Haus verlassen.

Diese Leute finden einen Job immer am Markt und wenn du die besten Leute verlierst, dann wird sozusagen der Wert des Akquirierten zu übernehmen auch geschmälert. Denn eine Bank hat einen Mehrwert durch die Management- und Mitarbeiterressourcen, die sie dort hat.

Wenn die besten Leute dort weggehen, weil ihnen nicht kommuniziert wurde, dass sie auch eine Lead-Funktion oder eine tragende Funktion in Zukunft haben werden, dann sind sie weg und die Bank ist weniger wert geworden. Also, das ist beinhart auch in Zahlen auszudrücken. Deshalb ist es so enorm wichtig, dass in Change-Situationen die Kommunikation an oberster Stelle stehen muss.

*I: Stichwort Führungskräftekommunikation:*

*I: Haben Sie in Ihrer täglichen Arbeit feststellen können, dass Change Communications die Aufgabe der Führungskraft ist?*

R: Natürlich! Ich meine, es sollte zumindest so sein.

*I: Die Literatur beschreibt, dass der CEO das große Rollenmodell bei Change-Prozessen in Unternehmen darstellt. Welche Funktion erfüllen dabei die Führungskräfte der oberen und mittleren Ebene?*

R: Also, wenn es einen gelenkten Change-Communications-Prozess gibt, dann ist die erste Führungsebene mit der zweiten Führungsebene d'accord. Es gibt den abgedroschenen Satz; „One voice, one agenda“. Es gibt ein Wording sowie einen Q&A-Katalog, der ist von der ersten Ebene abzusegnen und die zweite Ebene hat damit zu arbeiten. Das Wording ist eines der Handwerkszeuge bei einer guten Change Communications. Ein einheitliches Wording ist daher wichtig. Dies gilt dann für die erste, zweite und dritte Führungsebene. Was jedoch gesagt werden kann, dass sozusagen die Interpretation von Wordings oder von Informationen mit dem Quadrat der Entfernung zum CEO abnimmt. Der CEO stellt sich das alles idealisiert vor. Er gibt in den Interviews auf der Wirtschaftsseite schlüssige und gute Argumente. Die zweite Ebene sieht das schon nicht mehr so und die dritte Ebene schon gar nicht mehr. In der vierten Ebene erfolgt gar keine Kommunikation mehr, sondern da tauscht man nur mehr die Ängste aus. Das ist etwas, was in der Tat in vielen Change-Prozessen noch nicht im Griff ist. Diese Reibungsverluste zwischen erster und vierter Ebene sind sozusagen noch viel zu groß, dass am Ende des Tages in der vierten Ebene nichts mehr überbleibt.

Das ist sicher eine Herausforderung, der man in Zukunft viel mehr widmen muss, also Reibungsverluste im Wording und im „One voice, one agenda“ zu vermeiden, um sicherzustellen, dass die vierte Ebene auch dasselbe sagt wie die erste Ebene.

*I: Stichwort Rolle des externen PR-Beraters:*

*I: Aktuelle Studien zeigen, dass der externe PR-Berater bei Veränderungsprozessen in Unternehmen immer häufiger zum Einsatz kommt.*

*/: Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?*

R: Ich glaube, dass man sich einfach bewusst geworden ist, dass man sich punktuell oder, ich sage jetzt einmal in einer Change-Phase, sich des externen PR-Beraters bedient, weil man sagt, wir brauchen jetzt das beste Team. Die Unternehmensführung der eigenen Kommunikationsabteilung nicht zutraut, dass sie objektiv, neutral und mit voller Power dahintersteht. Diese punktuellen Einsatzgebiete in angespannten oder in wichtigen Situationen für ein Unternehmen kommen in der Tat stärker zum Tragen. Ich glaube, dass dies eine professionelle Herangehensweise ist. Ich denke, man verstärkt seine bestehenden Ressourcen dann, wenn man das Gefühl hat, dass es einer besonderen Anstrengung bedarf, um diese Situationen bestmöglich zu meistern. Man möchte auf Nummer sicher gehen und man möchte keinen Fehler machen. Wenn einmal etwas falsch kommuniziert wird, kann ein fataler Fehler passieren. Den kriegt man nicht mehr weg.

*I: Wie sieht dies bei Unternehmen mit einem begrenzten Budget aus?*

R: Wenn sich ein Unternehmen einen externen PR-Berater nicht leisten kann, muss man sich überlegen, ob man es sich leisten kann, Fehler in Kauf zu nehmen. Am Ende des Tages wird es noch viel teurer. Man muss den externen begleitenden PR-Berater nicht für zwei Jahre engagieren, sondern man sagt, ich hol ihn mal rein. Man erspart sich am Ende des Tages sicherlich mehr an Fehlern.

*I: Stellen Sie sich vor, Sie würden mich einen Tag mit an Ihren Arbeitsplatz mitnehmen. Was würde der Reihe nach passieren? Was würde ich sehen und erleben?*

R: Das Wesentliche ist der Tag davor schon. Das heißt, die Planung dieses Tages. Ich glaube, ein guter Berater ist erstens einmal sehr stark eingesetzt und er muss unglaublich penibel planen.

Es darf keinen Termin geben ohne Vorbereitung. Wenn du jetzt mitgehen würdest, siehst du, dass ich immer eine Mappe in der Hand habe, wo die aktuellen Artikel drinnenstehen. Wie beispielsweise, was ist heute in der Früh vielleicht über den Kunden XY in der Zeitung gestanden oder über das Projekt Z. Wenn ich das nicht weiß und ich komme zu dem Termin und der Kunde sagt: „Was sagen sie zu dem Kurier von heute morgen?“, und ich habe es nicht gelesen, ich habe es nicht am Radarschirm, bin ich schon verloren. Also, Vorbereitung ist alles. Viele Berater gehen miserabel schlecht vorbereitet in einen Termin. Das geht nicht. Natürlich geht kein Termin ohne Tagesordnung, ohne Traktantenliste, wie es die Schweizer nennen, die Agenda, wie es die Deutschen nennen. Dann ist es ganz wesentlich, also das Um und Auf eines guten Beraters ist 90 % zuhören und 10 % die Conclusio daraus ziehen sowie einen Rat zu geben. Man kann nicht alles ad hoc machen, aber vieles kann man schon auch ad hoc behandeln und das erwartet man sich auch. Dass man unmittelbar auch erkennt, ein dringendes Problem zu lösen. Das Problem auch jetzt zu lösen. Also mein Tagesablauf, ich habe um die acht bis zehn Termine am Tag. Viele davon außer Haus. Das ist etwas, wo man sehr, sehr ökonomisch mit seiner Zeit umgehen muss. Man muss ausgeschlafen sein und muss sich wirklich auf diesen Termin total konzentrieren können. Das ist das Um und Auf. Das Nächstwichtige neben der Vorbereitung ist die Nachbearbeitung. Man braucht ein Team, das auch nacharbeitet und das erfüllt, was in den Meetings besprochen wurde. Das Wesen eines Beraters, wenn ich die Frage richtig verstehe, ist schon das Eingehen auf den Fall, das Eingehen auf das Problem, das Eingehen auf den Kunden. Dabei muss man ein sehr starkes Sensorium entwickeln.

*I: Nehmen Sie dann sozusagen die Rolle eines Experten, eines Ratgebers, eines Sparringpartners ein?*

R: Eines Sparringpartners in jedem Fall. Der Sparringpartner ist ja dazu da, die Technik des Gegenübers zu verbessern und dafür herzuhalten. Wir Berater sind ja dazu da, um eine Situation zu verbessern, sie zu lösen und optimal zu handeln. Das heißt, wir müssen selbst sehr viel Ruhe ausstrahlen. Das ist wieder dieser Kreislauf mit der Persönlichkeit. Man muss sehr intensiv auf das Gegenüber eingehen.

*I: Denken Sie, dass der externe PR-Berater den Veränderungsprozess in Unternehmen positiv beeinflussen kann?*

R: Ja, davon bin ich überzeugt. Nicht weil ich das selber mache, sondern weil ein externer PR-Berater immer die Außensicht vertritt und nicht diese Betriebsblindheit zum einen hat.

Also, er ist im Unternehmen nicht beeinflusst von den Sorgen und von den Kaffeetratschs, Gerüchten, Animositäten, emotionalen Strömungen, die den Abteilungen in den Unternehmen einfach automatisch passieren. Ein Externer muss keine Rücksicht nehmen, unbequeme Dinge auszusprechen, was ein Interner oft natürlich hat.

Der Interne hat eine Hemmung, seinem Generaldirektor zu sagen: „Das ist jetzt ein Scheiß.“ Wenn ich das sage, dann klingt das brutal, wie ich das sage, aber dafür bezahlt mich das Unternehmen auch, dass ich die Wahrheit sage. Jeder sagt mir dann sofort: „Ja natürlich, ich will von ihnen die Wahrheit hören, sei es noch so unbequem.“ So etwas sagt der Generaldirektor einem Internen natürlich nicht. Von dem Internen erwartet er sich etwas anderes, weil er ein Untergebener ist. Also, der Externe hat die nötige Distanz zum Auftraggeber, zum Management, die Interne oft nicht haben. Das ist vielleicht überhaupt die wichtigste Funktion, die der externe Berater in einem Team mitbringen kann, also diese Distanz.

*I: Danke für das interessante und aufschlussreiche Gespräch.*

# FRAGEBOGEN



universität  
wien

Sehr geehrte Damen und Herren!

Mein Name ist Lisa Haider. Im Zuge meiner Magisterarbeit führe ich eine Befragung durch, um mehr über Ihre persönliche Meinung zum Thema „Change Communications in Unternehmen im Bezug auf die Rolle des externen PR-Beraters“ zu erfahren.

Es wäre eine große Hilfe, wenn Sie sich 5-10 Min. Zeit für die Beantwortung des Fragebogens nehmen könnten. Bitte kreuzen Sie immer nur eine Antwortmöglichkeit an, ausgenommen bei Fragen mit „Mehrfachnennung möglich“, worauf Sie bei der Frage hingewiesen werden. Ihre Daten werden vertraulich behandelt, Ihre Anonymität wird selbstverständlich gewahrt. Ich möchte mich hiermit schon im Voraus ganz herzlich für Ihre freundliche Unterstützung bedanken.

## Block A: Unternehmen

### 1. Unternehmen:

- International
- Lokal

### 2. Branche:

- Automotive
- Telekommunikation
- Versicherung
- Energie/Versorger
- Chemie/Pharma/Life Sciences
- Konsumgüter
- Handel
- Öffentliche Verwaltung
- Banken
- Elektronik/High Tech/Software
- Metallindustrie/Maschinenbau
- Transport/Logistik
- Sonstiges: .....

### 3. Mitarbeiterzahl (Standort Österreich):

- >249
- 50-249
- <50

### 4. Existiert in Ihrem Unternehmen eine eigene Abteilung für interne Kommunikation?

- Ja
- Nein

**Block B: Change Communications (kommunikative Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen)**

**5. Wie schätzen Sie die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft in Ihrem Unternehmen ein?**

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering
- Sehr gering

**6. Wie schätzen Sie die Veränderungsmöglichkeiten - die organisatorischen Rahmenbedingungen - in Ihrem Unternehmen ein?**

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering
- Sehr gering

**7. Welche Priorität nimmt Change Communications momentan auf der Tagesordnung Ihres Unternehmens ein?**

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering
- Nicht auf der Tagesordnung

**8. Wo denken Sie, sehen Sie den primären Aufgabenbereich der Change Communications?**

- Interne Kommunikation
- Externe Kommunikation

**9. Wurde in Ihrem Unternehmen in den letzten vier Jahren ein Change-Projekt vorgenommen?**

- Ja weiter ab Frage 10.
- Nein weiter ab Frage 11.

**10. Welches Change-Projekt wurde durchgeführt? (Mehrfachnennung möglich!)**

- Fusion
- Akquisition
- Re-Branding
- Führungswechsel
- Restrukturierung/Reorganisation
- Sonstiges: .....

## Block C: Externer PR-Berater

**11. Haben Sie in Ihrer täglichen Arbeit festgestellt, dass die Nachfrage nach externer Beratung in den letzten Jahren gestiegen ist?**

- Ja weiter ab Frage 12.  
 Nein weiter ab Frage 13.

**12. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?**

Geben Sie bitte auf der Skala jeweils den Wert an, der Ihrer Einschätzung nach am meisten entspricht. (1= trifft sehr zu, 2= trifft zu, 3= trifft etwas zu, 4= trifft kaum zu, 5= trifft nicht zu)

	1	2	3	4	5
Wettbewerb	0	0	0	0	0
Ökonomie	0	0	0	0	0
Wirtschaftskrise	0	0	0	0	0
Landesförderung	0	0	0	0	0

**13. Welche Qualifikationen sollte der ideale externe PR-Berater für Sie haben?**

Geben Sie bitte auf der Skala jeweils den Wert an, der Ihrer Einschätzung nach am meisten entspricht. (1= trifft sehr zu, 2= trifft zu, 3= trifft etwas zu, 4= trifft kaum zu, 5= trifft nicht zu)

	1	2	3	4	5
kommunikationsfähig	0	0	0	0	0
motivationsfähig	0	0	0	0	0
zielorientiert	0	0	0	0	0
konfliktfähig	0	0	0	0	0
vertrauenswürdig	0	0	0	0	0
durchsetzungsfähig	0	0	0	0	0
authentisch	0	0	0	0	0
Kenntnisse im Projektmanagement	0	0	0	0	0
Einfühlungsvermögen	0	0	0	0	0
Keine Angst vor Hierarchien	0	0	0	0	0
entscheidungsfähig	0	0	0	0	0
teamfähig	0	0	0	0	0
organisiert	0	0	0	0	0
moderationsfähig	0	0	0	0	0
lernfähig	0	0	0	0	0
belastbar	0	0	0	0	0
stressresistent	0	0	0	0	0
Kenntnisse in der Branche	0	0	0	0	0

**14. Wie hilfreich ist Ihrer Meinung nach der externe PR-Berater bei den unten angeführten Instrumenten?**

Geben Sie bitte auf der Skala jeweils den Wert an, der Ihrer Einschätzung nach am meisten entspricht. (1= trifft sehr zu, 2= trifft zu, 3= trifft etwas zu, 4= trifft kaum zu, 5= trifft nicht zu)

	1	2	3	4	5
Business-Theater	0	0	0	0	0
Storytelling	0	0	0	0	0
Coaching	0	0	0	0	0
Mitarbeiterzeitschrift	0	0	0	0	0
Intranet	0	0	0	0	0
Workshops	0	0	0	0	0
Mitarbeiterbefragung	0	0	0	0	0
Medien- und Pressearbeit	0	0	0	0	0
Druckschriften (Broschüren etc.)	0	0	0	0	0
Betriebsversammlungen, Firmenevents	0	0	0	0	0
Kick-Off-Veranstaltungen	0	0	0	0	0

**15. Welche Ausbildung denken Sie muss der externe PR-Berater haben, um ein Unternehmen beraten zu können?**

(Mehrfachnennung möglich!)

- PR-Lehrgang
- Matura
- Fachhochschule
- Coaching Ausbildung
- Universität
- Sonstiges: .....

**16. Kommt Ihrer Meinung nach der externe PR-Berater bei diesen Veränderungsprojekten zum Einsatz?**

	Ja	Nein
Firmenkauf/Akquisition	0	0
Bauprojekt	0	0
Firmenzusammenschluss/Fusion	0	0
IT-Projekt	0	0
Börsengang (IPO & Kapitalerhöhung)	0	0
Stilllegung/Schließung von Unternehmensteilen	0	0
Top-Management-Veränderung	0	0
Neupositionierung von Marken/Re-Branding	0	0

**17. Sind in der Vergangenheit Veränderungsprojekte in Ihrem Unternehmen gezielt durch einen externen PR-Berater begleitet worden?**

- Ja weiter ab Frage 18.
- Nein weiter ab Frage 23.

**18. In welcher Form fand die Einbindung statt? (Mehrfachnennung möglich!)**

- Fusion
- Akquisition
- Re-Branding
- Führungswechsel
- Restrukturierung/Reorganisation
- Sonstiges: .....

**19. Was waren die Gründe (Motive), weshalb Sie einen externen PR-Berater herangezogen haben?**

Geben Sie bitte auf der Skala jeweils den Wert an, der Ihrer Einschätzung nach am meisten entspricht. (1= trifft sehr zu, 2= trifft zu, 3= trifft etwas zu, 4= trifft kaum zu, 5= trifft nicht zu)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Fachliche Kompetenz	0	0	0	0	0
Sachliche Kompetenz	0	0	0	0	0
Unbeteiligter Dritter	0	0	0	0	0
Objektiver Blick von außen	0	0	0	0	0
Erfahrung bei Veränderungen	0	0	0	0	0
In der Lage, Ergebnisse zu erzeugen	0	0	0	0	0
Unabhängigkeit	0	0	0	0	0
Glaubwürdigkeit	0	0	0	0	0

**20. Welche Aufgaben hat der externe PR-Berater für Sie beim Change-Prozess erfüllt? (Mehrfachnennung möglich!)**

- Coaching
- Begleitung der Entscheidungsfindung
- Erstellung einer Unternehmensanalyse
- Krisen-PR
- Begleitung der internen Kommunikation
- Zusätzlicher Ideenbringer
- Medienarbeit- und Pressearbeit
- Techniken der Problemlösung
- Entwicklung von Veränderungsstrategien
- Steuerung von Veränderungsprozessen
- Sonstiges: .....

**21. Hat der externe PR-Berater den Veränderungsprozess in Ihrem Unternehmen positiv beeinflusst?**

- Ja weiter zu Block D
- Nein weiter zu Frage 22. & dann weiter zu Block D (23-24 Frage auslassen)

**22. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür? weiter zu Block D**

.....

.....

**23. Was ist für Sie das wichtigste Argument, keinen externen PR-Berater heranzuziehen? (Mehrfachnennung möglich!)**

- Wenig Budget
- Interne Ressourcen vorhanden
- Kein Wissen über das Unternehmen/Unternehmenskultur
- Diskretion
- Kein Interesse
- Schlechte Erfahrungen

**24. Denken Sie, dass ein externer PR-Berater den Veränderungsprozess in einem Unternehmen positiv beeinflussen kann?**

- Ja
- Nein

**Block D: Fragen zu Ihrer Person**

**25. Zuletzt möchte ich noch einiges zu Ihrer Person erfahren:**

**Alter:**

- unter 26
- 26-30
- 31-40
- 41-50
- über 50

**Geschlecht:**

- Männlich
- Weiblich

**Position:**

- CEO, Geschäftsführer, Vorstand
- Bereichsleiter, Abteilungsleiter
- Sonstiges: .....

**Höchste abgeschlossene Ausbildung:**

- Berufsbildende Mittelschule/Fachschule
- Matura/Abitur AHS
- Matura/Abitur einer berufsbildenden Schule (HTL, HAK etc.)
- Universität
- Fachhochschule
- Sonstiges: .....

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## ABSTRACT

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der PR-Forschung. Das Ziel der Arbeit besteht darin, welche Rolle dem externen PR-Berater im Zuge eines Veränderungsprozesses in Unternehmen zugeschrieben wird.

Um das Ziel zu erreichen wurden zahlreiche theoretische Erkenntnisse über das PR-Berufsfeld und die publizierten Forschungen zum Thema externe PR-Beratung kompakt zusammengefasst, um diese anschließend mit der Change Communications in Unternehmen mit der Rolle des externen PR-Beraters in Verbindung zu setzen.

Liegen in der Literatur zum PR-Berufsfeld bereits zahlreiche Ergebnisse und Publikationen vor, haben zum Thema externe PR-Beratung bis dato deutlich weniger Untersuchungen stattgefunden, insbesondere im Zusammenhang mit Veränderungsprojekten in Unternehmen.

Für die Beantwortung der Hypothesen wird als methodische Vorgehensweise eine schriftliche Befragung durchgeführt. Diese Methode eignet sich hervorragend, um mehr von den Führungskräften zu den Themen „Veränderungsprozesse in Unternehmen“ und „die dabei spielende Rolle des externen PR-Beraters“ zu erfahren.

Als Untersuchungsgegenstand werden sämtliche österreichische Unternehmen, von denen ich angenommen habe, dass in den letzten vier Jahren ein Veränderungsprozess durchgeführt wurde, herangezogen. Die Führungskräftebefragung bietet die Möglichkeit, zu bislang nicht erforschten Bereichen zum Thema „Change Communications – Die Rolle des externen PR-Beraters bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen“ Ergebnisse zu liefern.

Die zentralen Erkenntnisse der Arbeit bestehen darin, dass Change Communications aktuell einen mittelmäßig hohen Stellenwert in den Unternehmen einnimmt. Dieses Ergebnis beweist, dass viele Führungskräfte die Chance, die Kommunikation während eines Change-Prozesses bieten kann, noch nicht ganz erkannt haben.

Der Trend geht jedoch dahin, dass Führungskräfte sofern ein Veränderungsprozess in Unternehmen stattfindet den externen PR-Berater immer häufiger einsetzen, da dieser über spezifische Qualifikationen und Rollen verfügt, die eine Führungskraft zum Teil nicht besitzt. Demnach stehen die Führungskräfte der Notwendigkeit eines externen PR-Beraters bei einem Veränderungsprozess in Unternehmen sehr positiv gegenüber.

Zukünftig gilt es klassische Change Communications Aufgaben mit neuen Trends zu ergänzen. Change Communications hat bereits begonnen sich dem Thema „Neue Medien“ anzunehmen. Dies stellt jeden PR-Einzelberater, jede PR-Kleinagentur sowie PR-Großagentur vor neue Herausforderungen.

# LEBENS LAUF

## Persönliche Daten:

Name: Lisa Haider, Bakk. phil.  
Anschrift: 1140 Wien,  
Kienmayergasse 25/1  
Telefonnummer: 0043 676 719 36 77  
E-Mail: lisa\_haider@gmx.net  
Geburtsdatum und -ort: 28. März 1986, Wien  
Familienstand: ledig  
Nationalität: Österreich  
Religionsbekenntnis: röm.-kath.

## Akademische und schulische Ausbildung:

seit Oktober 2009: Masterstudium Publizistik- und  
Kommunikationswissenschaft, 1180 Wien (Mag. phil.)  
2005-2009: Bachelorstudium Publizistik- und  
Kommunikationswissenschaft, 1180 Wien (Bakk. phil.)  
Studienschwerpunkt: PR, Fernsehjournalismus, Medien- und  
Kommunikationsforschung  
Wahlfächer aus Wirtschaft, Soziologie, Psychologie  
Erasmus Auslandssemester in Rom:  
Februar bis September 2008  
2000-2005: Höhere Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe, 1130 Wien  
(Ausbildungsschwerpunkt: Kulturtouristik)  
1996-2000: Sporthauptschule, Tulln

## Bisherige berufliche Tätigkeiten:

seit 01/2011: **Rosam Change Communications GmbH,**  
stellv. Assistentin der Geschäftsführung;  
Projektassistentin

09/2009-12/2010: **BBC - Brandstätter Business Communications**  
**Agentur für Strategie, PR & Coaching,**  
stellv. Assistentin der Geschäftsführung;  
Projektassistentin

07/2009: **Schäcke Elektrogroßhandelsges.m.b.H.,** Marketing

2006-2007: **„Szechenyi & Partner“ Event- u. Werbeagentur,**  
Administration; Projektassistentin

2005-2006: **Gewista,** Administration

09/2005: **„Szechenyi & Partner“ Event- u. Werbeagentur,**  
Administration

**Sprachen:**

**Englisch** in Wort & Schrift – Maturaniveau  
**Französisch** – Grundkenntnisse in Wort & Schrift  
**Italienisch** in Wort & Schrift – Maturaniveau

**EDV-Kenntnisse:**

**Microsoft Office** – alle gängigen Anwendungen  
**Apple** – alle gängigen Anwendungen