

# Unternehmen, die zuhören. Kommunikatoren, die beraten.

## Professor Dr. Felix Krebber über Perspektiven für die akademische Ausbildung im Feld der Corporate Communications

Unternehmerisches Handeln wird in den westlichen Demokratien immer mehr abhängig von der Akzeptanz in der Gesellschaft. Wo Projekte, Pläne, Geschäftsmodelle nicht im Einklang mit gesellschaftlichen Werten stehen, droht Unternehmen der Verlust der licence to operate. Sie werden dabei zu Adressaten gesellschaftlicher Konflikte, die immer mehr unmittelbar zwischen den beteiligten Stakeholdern ausgetragen werden. Was gerade bei Infrastrukturprojekten besonders sichtbar wird – Stichworte sind Stromtrassen oder Stuttgart 21 – ist Symptom eines veränderten Verhältnisses zwischen Unternehmen und der Gesellschaft. Unternehmenshandeln wird von einer aufgeklärten und kritischen Zivilgesellschaft hinterfragt und damit zunehmend begründungspflichtig. Akzeptanzdiskurse finden in einer gewandelten Medienlandschaft statt, in der journalistische Medien immer stärker skandalisieren und die sogenannten Sozialen Netzwerke jedem die Möglichkeit geben, sich zu artikulieren.

In diesem Umfeld bewegt sich heute die Unternehmenskommunikation. Eine ihrer wesentlichen Aufgaben ist die Integration des Unternehmens in die Gesellschaft. Wachsende Erwartungen der Bürgergesellschaft nach Partizipation, die direkt an Unternehmen herangetragen werden, fordern sie zunehmend heraus, gesellschaftliche Erwartungen in ihr Unternehmenshandeln zu integrieren. Der Unternehmenskommunikation kommt hierbei eine Scharnierfunktion zu. Konzepte aus der Praxis, wie Corporate Empathy oder Inside-Out/Outside-In sowie wissenschaftliche Ansätze wie Corporate Listening oder inputorientierte Organisationskommunikation konzeptualisieren den stärkeren Gesellschaftsbezug von Unternehmen. Sie zeigen Wege der organisationalen, strukturellen Verankerung systematischer Austausch- und Aushandlungsprozesse zwischen Unternehmen und relevanten Stakeholdergruppen auf.



Foto: Michael Karalus

Die Kernidee besteht darin, dass Unternehmen gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen entsprechen müssen, um sich gesellschaftlich zu legitimieren. Der Unternehmenskommunikation kommt dabei die Aufgabe zu, Stakeholdererwartungen systematisch zu identifizieren – Stakeholdern also im besten Sinne zuzuhören – und diese Erwartungen in unternehmensinterne Entscheidungsprozesse zu implementieren. Damit wandelt sich auch die Mission der Kommunikationsabteilung. Sie wird von der Verkünderin fertiger Entscheidungen zur Beraterin im Entscheidungsprozess für das (Top-) Management.

### **Konsequenzen für das Berufsfeld und die akademische Ausbildung**

Mit der veränderten Mission der Unternehmenskommunikation entstehen neue Aufgabenfelder. Zu klassischen Feldern der Aufbereitung und kommunikativen Vermittlung von Informationen kommt die Moderation von Beteiligungsprozessen zwischen dem Unternehmen und relevanten Bezugsgruppen. Hierzu benötigen Kommunikatoren umfassendere Kompetenzen – bis hin zu der Aufgabe, auch Kollegen außerhalb der Kommunikationsabteilung kommunikativ zu befähigen. Etwa den Ingenieur, der Bürger auf einem Informations-Marktplatz über technische Einzelheiten aufklärt. Es braucht beispielsweise analytische Kompetenzen, um Schlüsse für das Unternehmenshandeln ziehen zu können. Und natürlich ein Verständnis für das Geschäftsmodell des Unternehmens, um auf dieser Basis beraten zu können.



Angewandte Forschungsprojekte sowie Projektarbeiten schlagen die Brücke in die Berufspraxis in der Region und weit darüber hinaus.

### **Beste Voraussetzungen in Pforzheim**

Die Hochschule Pforzheim bringt beste Voraussetzungen mit, Kommunikatoren für diese neue Rolle der Unternehmenskommunikation zu qualifizieren. Sie vermittelt fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse, die helfen, Unternehmen in ihrem Kern zu verstehen. Mit ihrem deutlichen Bekenntnis zu unternehmerischer Verantwortung und Nachhaltigkeit gibt sie klare unternehmensethische Orientierung. Angehende Kommunikationsmanager lernen neben Marketingkommunikation und Werbung auch interne und gesellschaftsorientierte Kommunikation kennen und bekommen die Chance, in interaktiven Lehrformaten Kompetenzen und ihre Persönlichkeit zu entfalten. Angewandte Forschungsprojekte sowie Projektarbeiten schlagen die Brücke in die Berufspraxis in der Region und weit darüber hinaus. Der Perspektivenwechsel kann in interdisziplinären Projekten mit den Fakultäten Technik und Gestaltung Wirklichkeit werden. Eine einzigartige Möglichkeit für Studierende, die verschiedenen Blickwinkel, die auch in der Unternehmenspraxis aufeinandertreffen, frühzeitig in Lehrveranstaltungen und Projekten zu erproben.

Und das in Pforzheim, mitten in Baden-Württemberg, dem selbsternannten Musterland für Beteiligung. Hier Menschen in ihrer Entwicklung begleiten zu dürfen und zu qualifizieren für ein Berufsfeld im Umbruch, ist für mich ein großes Privileg, für das ich sehr dankbar bin. ■

### **Vita Felix Krebber**

Dr. Felix Krebber ist seit 1. März 2018 Professor für Unternehmenskommunikation an der Fakultät für Wirtschaft und Recht. Sein Forschungsschwerpunkt sind Fragen gesellschaftlicher Akzeptanz unternehmerischen Handelns im Kontext der Unternehmenskommunikation. Er lehrt im Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft/Marketingkommunikation und Werbung sowie im Master Corporate Communication Management.

Krebber studierte Kommunikationswissenschaft, Staatswissenschaften und Communication Management an den Universitäten Erfurt und Leipzig und promovierte am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation von Professor Dr. Ansgar Zerfaß an der Universität Leipzig zu Akzeptanz und Kommunikation bei Infrastrukturprojekten. Während der Dissertation engagierte sich Felix Krebber als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der akademischen Lehre am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft sowie am Institut für Politikwissenschaft der Universität Leipzig und unterrichtete als Visiting Scholar an der E.W. Scripps School of Journalism der Ohio University (USA) sowie der FH Wien der WKW (Österreich).

Nach der Promotion wechselte Krebber in die Praxis zu navos (Jung von Matt-Gruppe, Düsseldorf/Berlin) und zu LAUTENBACH SASS Unternehmensberater für Kommunikation (Frankfurt am Main), wo er internationale Großunternehmen beriet.

Als freier Mitarbeiter war Felix Krebber viele Jahre im Printjournalismus und im Hörfunk tätig.