

# Die Rolle des CEO in der Unternehmenskommunikation

**Freie Universität Berlin  
Institut für Publizistik- und  
Kommunikationswissenschaft  
Seminar „Nichts geht ohne den Boss.  
Die Rolle des CEO in der  
Unternehmenskommunikation“**



# Inhalt

Vorwort	4
I Theoretischer Hintergrund der Studie	4
1.1 Begriffsklärung	4
1.2 Theoretische Grundlagen	5
1.2.1 Kommunikationswissenschaftliche Theorien	5
1.2.2 Stand der empirischen Forschung	7
II Methode	8
2.1 Begründung der Erhebungstechnik	8
2.2 Der Fragebogen	8
2.3 Verlauf der Untersuchung	9
2.3.1 Grundgesamtheit und Stichprobe	9
2.3.2 Der Rücklauf	10
III Auswertung & Interpretation	11
3.1 Die Teilnehmer	11
3.2 Auswertung und Interpretation	14
<b>Hypothese 1:</b> Es gibt eine positive Korrelation zwischen den Unternehmenswerten und ihrer Verkörperung durch den CEO	14
<b>Hypothese 2:</b> Die allgemeine Annahme über einen starken Zusammenhang zwischen CEO-Persönlichkeit und Unternehmensimage spiegelt sich in der Praxis wider.	16
<b>Hypothese 3:</b> Der intensive persönliche Kontakt des CEO zu seinen Mitarbeitern hat positive Auswirkungen auf sein Image.	18
<b>Hypothese 4:</b> Ein prominenter CEO wirkt sich positiv auf die Häufigkeit der Medienberichterstattung über ein Unternehmen und dessen CEO aus.	21
<b>Hypothese 5:</b> Je größer der Einfluss des CEO auf die Planung und Durchführung von mediatisierten Ereignissen, desto häufiger nimmt er daran teil.	25
<b>Hypothese 6:</b> Für Aufbau, Pflege und Wirkung eines CEO-Images sind Fotos und Fernsehaufnahmen von zentraler Bedeutung.	27
<b>Hypothese 6a:</b> Je größer das Unternehmen, desto eher verwenden die Kommunikationschefs Film- und Fotomaterial.	29

<b>Hypothese 6b:</b> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Börsennotierung eines Unternehmens und der Verwendung von Film- und Fotomaterial.	29
<b>Hypothese 7:</b> Allgemein werden Medientrainings für wichtig gehalten, doch die Praxis bestätigt das nicht.	29
<b>IV Fazit &amp; Ausblick</b>	31
<b>Literatur</b>	34

# I Theoretischer Hintergrund

## Vorwort

„Heute erkennen die meisten CEO die Notwendigkeit, mit allen wichtigen an einem Unternehmen interessierten Gruppen (Stakeholder) zu kommunizieren. Ihre Fähigkeiten, dies erfolgreich zu tun, unterscheiden sich jedoch erheblich – und die Herausforderung, der sie sich gegenübersehen, wächst ständig.“<sup>1</sup> Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit genau dieser Situation.

Hauptziel ist es, herauszufinden, ob die CEO den Erwartungen gerecht werden, die ihre eigenen Kommunikationsprofis an sie richten. Dazu wird einerseits untersucht, welche Bedeutung die Kommunikationsverantwortlichen der CEO-Kommunikation für das Unternehmensimage beimessen. Andererseits wird danach gefragt, mit welchen Mitteln die CEO-Kommunikation erfolgreich an die wachsenden Herausforderungen angepasst werden kann. Ein weiterer Aspekt der auf diese Weise beleuchtet wird, ist der Vergleich von Theorie und Praxis. So werden die Befragten auf der einen Seite nach dem Idealbild der CEO-Kommunikation gefragt und auf der anderen Seite wird untersucht, was in der Praxis dann tatsächlich davon übrig bleibt.

Die Studie wurde im Rahmen eines Projektseminars am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften der Freien Universität Berlin im Sommersemester 2005 durchgeführt.

Bevor die Ergebnisse präsentiert werden, erfolgt eine kurze Darstellung des theoretischen Hintergrundes der Studie sowie Ausführungen zur Methodik und Vorgehensweise der Befragung. Danach werden die einzelnen Fragen mit den konkreten Ergebnissen vorgestellt. Ein abschließendes Fazit fasst die wichtigsten Kernerkenntnisse der Studie zusammen. Zum Schluss wird im Ausblick auf mögliche weiterführende Forschungsaspekte verwiesen, die sich während der Studie ergaben und deren Untersuchung für die CEO-Kommunikation interessant und konstruktiv sein könnte.

## 1 Theoretischer Hintergrund der Studie

### 1.1 Begriffsklärung

Ehe der theoretische Hintergrund beleuchtet wird, möchten wir als erstes einige grundlegende Begriffe, die in der vorliegenden Studie von Bedeutung sind, näher definieren.

#### CEO – Chief Executive Officer

Im Rahmen dieser Befragung werden dem Begriff CEO alle führenden Unternehmensrepräsentanten zugeordnet, d.h. alle Personen, die leitende Funktionen innerhalb der Geschäftsführung oder des Vorstandes eines Unternehmens übernehmen. Beispiele hierfür sind verschiedene Klassifizierungen von Vorstandsvorsitzenden, leitenden Geschäftsführern oder auch Vorsitzende der Geschäftsführung.

#### Image

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich vornehmlich mit dem Image eines Unternehmens bzw. inwieweit das Image eines CEO auf das Unternehmensimage wirkt und wie dieses Zusammenwirken strategisch beeinflusst werden kann. Daher soll an dieser Stelle geklärt werden, was genau unter dem Begriff Image verstanden werden soll.

---

<sup>1</sup> Lord Watson of Richmond (2002): 56

Der Begriff Image kann als Vorstellung, welche die Öffentlichkeit von einer Persönlichkeit oder einem Unternehmen hat, definiert werden, wobei sich diese Vorstellung vor allem aus Eigenschaften und Attributen über ein bestimmtes Objekt zusammensetzt. Dabei kann unterschieden werden, welches Image sich bei welcher Teilöffentlichkeit gebildet hat. Beispielsweise wird als internes Image die Wirkung des CEO-Image innerhalb des Unternehmens bezeichnet. Hierbei handelt es sich um das Bild des CEO, das sich bei den Mitarbeitern eines Unternehmens herausgebildet hat. Andererseits wurde aber auch das externe Image eines CEO untersucht, d.h. welches Bild herrscht in der breiten Öffentlichkeit von dem jeweiligen CEO.

### Öffentlichkeit

Als Öffentlichkeit sollen alle Teilsysteme einer Gesellschaft verstanden werden. Bezüglich unserer Fragestellung sind vor allem die Anspruchsgruppen (Stakeholder) relevant, denn diese können den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen. In der heutigen Kommunikationslandschaft müssen vor allem Medien, Finanziere, Meinungsführer sowie Kunden und Mitarbeiter von der Unternehmenskommunikation besonders beachtet werden.

### Medienberichterstattung

Unter Medienberichterstattung werden alle durch das Mediensystem an die Öffentlichkeit vermittelte Informationen über eine Persönlichkeit oder ein Unternehmen zusammengefasst. Dabei kann unterschieden werden, welche Informationen aktiv vom Unternehmen bzw. CEO initiiert wurden oder welche von Vertretern des Mediensystems selbst angeregt wurden.

Eine aktive Medienberichterstattung liegt demnach dann vor, wenn Informationen von einer Persönlichkeit oder einem Unternehmen im eigenen Sinne gezielt beeinflusst worden sind. Dies kann als Versuch, das Mediensystem zu Zwecken des Agenda-Settings und Issue-Managements zu instrumentalisieren, angesehen werden. Dabei sind Prominenz, ein positives Image und eine hohe Glaubwürdigkeit des CEO äußerst hilfreich.

Von passiver Medienberichterstattung spricht man, wenn Persönlichkeiten bzw. Unternehmen unfreiwillig zum Gegenstand der Berichterstattung werden. Dies kommt in den meisten Fällen in Krisen- und Konfliktsituationen vor. Maßgeblich hängt diese Art von Berichterstattung von der Prominenz und Bedeutung der jeweiligen Personen und Unternehmen ab und kann zu einer Beschädigung bzw. negativen Beeinflussung des Images führen.

## 1.2 Theoretische Grundlagen

Nun soll im Folgenden kurz der theoretische Hintergrund, der die Grundlage der vorliegenden Studie bildet, vorgestellt werden. Einerseits soll dabei auf die verwendeten kommunikationswissenschaftlichen Theorien eingegangen werden. Andererseits soll kurz der Stand der empirischen Forschung bezüglich des Themas skizziert werden, um die Ergebnisse der Studie bewerten und einordnen zu können.

### 1.2.1 Kommunikationswissenschaftliche Theorien

Als Grundlage für die Hypothesenbildung dienen theoretische Überlegungen auf der Basis gängiger Kommunikations- und PR-Theorien. Die folgende Zusammenstellung der verwendeten Theorien erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da dieses den Rahmen der Arbeit sprengen würde, sondern soll nur als Richtungsweiser dienen, um zugrundeliegende theoretische Überlegungen nachvollziehbar zu machen.

Die Anwendung kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse auf die PR-Praxis gilt als schwierig. Auch im vorliegenden Fall war es nicht einfach, die recht allgemein gehaltenen Theorien auf eine konkrete Fragestellung anzuwenden. Daher lieferte die Untersuchung der gängigen Kommunikations- und PR-Theorien weniger fertige Antworten für die Arbeit, als vielmehr offene Fragen, auf die im Rahmen der Studie konkrete Antworten gesucht wurden.

Die Überlegungen zum Image eines Unternehmens und welche Faktoren dieses negativ bzw. positiv beeinflussen können, sind Merten/Westerbarkey<sup>2</sup> entlehnt, die Image als „ein konsonantes Schema kognitiver und emotiver Strukturen, das der Mensch von einem Objekt (Person, Organisation, Produkt, Idee, Ereignis) entwirft,“ definieren. Die Funktion eines

---

<sup>2</sup> Vgl. Merten /Westerbarkey (1994): S. 206-208

Images liegt „in der Erzeugung von Wissensbeständen und Perspektiven in Bezug auf Objekte, die durch reale Erfahrung nicht beschafft werden können (...)“. Die Aufgabe der PR ist es, solche Images zu konstruieren und durch „kontinuierliche Unterfütterung mit Informationsangeboten durch die Medien zu stabilisieren.“ Im Falle der vorliegenden Arbeit ist das Objekt das jeweilige Unternehmen bzw. die Person des CEO. Vor dem Hintergrund, dass ein Image ein konsonantes Schema sein sollte, stellt sich die Frage, ob das Unternehmensimage durch Dissonanzen beeinträchtigt wird, wenn das Image des CEO zu stark vom Unternehmensimage abweicht.

Um die durchgeführte Befragung auf eine wissenschaftlich fundierte Basis zu stellen, wurde auch die Relevanz der vier **PR-Modelle von Grunig**<sup>3</sup> für den vorliegenden Zusammenhang untersucht. Die wichtigste Erkenntnis hierbei war, dass eine aktive Beteiligung des CEO an einem Dialog mit wichtigen und einflussreichen Anspruchsgruppen empfehlenswert wäre. Denn der CEO ist es, der die maßgeblichen Entscheidungen trifft, von denen die jeweilige Anspruchsgruppe betroffen ist. Durch einen aktiven Dialog würden sich diese Gruppe ernstgenommen fühlen, was in der Regel zu positiven Auswirkungen auf ihre Kompromissbereitschaft und ihr Bild vom CEO und Unternehmen führt.

Um mit den relevanten Anspruchsgruppen aktiv kommunizieren zu können, muss zuvor eine exakte Bestimmung dieser Gruppen bzw. eine Identifizierung der Unternehmensumwelt erfolgen. Auch hierfür liefert die Kommunikationswissenschaft hilfreiche Theorien. Hierfür wurden die drei wichtigsten Ansätze zur Erfassung der Außenwelt in der Kommunikationswissenschaft einbezogen. Zum einen das Konzept der Zielgruppen, zum anderen der Stakeholder-Ansatz sowie drittens das Konzept der Teilöffentlichkeiten (publics) von Grunig/Hunt. Zusammenfassend lässt sich bezüglich der vorliegenden Untersuchung feststellen, dass Unternehmen durch den Aufbau und die Pflege von stabilen Beziehungen mit ihren Zielgruppen, Stakeholdern oder auch Teilöffentlichkeiten mehr Handlungsspielraum erhalten und Krisen besser bewältigen können. Daher liegt die Herausforderung für die Unternehmenskommunikation bzw. CEO-Kommunikation in der Identifizierung der relevanten Gruppen. Bezugnehmend auf diese Erkenntnis war für diese Studie die Frage nach der Ausrichtung der CEO-Kommunikation auf die jeweilige Gruppe von großer Bedeutung.

Vor dem Hintergrund der **Nachrichtenwerttheorie**<sup>4</sup> interessierte vor allem die Frage, wie in der Praxis die Person des CEO in der Unternehmenskommunikation eingesetzt wird, um einen höheren Nachrichtenwert zu erzielen und die Chance zu vergrößern, den journalistischen Selektionsprozess erfolgreich zu durchlaufen.

Aus der Auseinandersetzung mit der **Darstellungseffekt-Theorie**<sup>5</sup> kann der Schluss gezogen werden, dass nonverbales und paraverbales Verhalten als beziehungsstiftende Elemente zwischen Menschen charakterisiert werden können. In diesem Zusammenhang sollte im Rahmen der Befragung die Frage geklärt werden, inwieweit sich der CEO bzw. die Kommunikationsverantwortlichen der Bedeutung nonverbaler und paraverbalen Verhaltensweisen bewusst sind, und wie sie versuchen sich darauf einzustellen.

Weitere kommunikationswissenschaftliche Theorien, die als Grundlage für die Hypothesenbildung dienen, sind das Konzept des **Meinungsführers**<sup>6</sup>, die **Netzwerktheorie** sowie verschiedene **Agenda-Setting-Modelle**<sup>7</sup>.

---

3 Vgl. Avenarius (2000)

4 Vgl. Ruhrmann: Ereignis, Nachricht und Rezipient. In: Merten (1994): 237-255 oder Pührer (2003): 129-135.

5 Vgl. (???) Die nonverbale Kommunikation. (1984)

6 Vgl. Schenk (2002)

7 Vgl. Proress/McCombs (1991)

### **1.2.2 Stand der empirischen Forschung zum Thema: Die Rolle des CEO in der Unternehmenskommunikation**

Unter anderem hat die Kommunikations- und PR-Agentur Burson-Marsteller umfangreiche Studien über die Rolle des CEO im Bereich der Kommunikation und der Reputation eines Unternehmens in den USA und in Europa durchgeführt. Zusammenfassend lässt sich die Kernerkenntnis formulieren, dass durch die veränderten Rahmenbedingungen der Kommunikationslandschaft des 21. Jahrhunderts das Image des CEO für das Unternehmensimage von immer größerer Bedeutung wird. „Er ist heute der oberste Kommunikator eines Unternehmens, das Gesicht nach ´innen´ wie auch gegenüber einer breiten Öffentlichkeit nach außen. Der Vorstandsvorsitzende wird in unserer Medien- und Informationsgesellschaft selbst zur Marke“, so Sönke Sissen, Managing Director bei Burson-Marsteller. Dies stellt die gesamte Unternehmenskommunikation und insbesondere die CEO-Kommunikation vor wachsende Herausforderungen. Der CEO muss im Umgang mit den Anspruchsgruppen nicht nur ein hohes Maß an Führungsqualitäten und weiteren Fertigkeiten vorweisen, um in einer immer komplexeren Umgebung effektives Kommunizieren zu ermöglichen. Er muss auch gleichzeitig die ethische und moralische Konsistenz seines Unternehmens zum Ausdruck bringen, denn er ist es, der das Unternehmen nach innen wie nach außen repräsentiert und somit maßgeblich das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit prägt.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse der bisherigen empirischen Studien interessierte uns vor allem die Frage, ob sich PR-Praktiker der Bedeutung und des Einflusses des CEO für das Unternehmensimage bewusst sind und wie sie versuchen, sich und ihre CEO darauf einzustellen.

# II Methodik

## 2 Die Methodik

### 2.1 Begründung der Erhebungstechnik

Als Methode erschien eine standardisierte Online-Befragung via HTML-Formular (auch: „Computer Assisted Self-Administered Questionnaire“<sup>8</sup>) besonders geeignet. Da die Beantwortung der Befragung und die Dateneingabe bei dieser Methode identisch sind, ist sie kostengünstig und ermöglicht einen schnellen Rücklauf der Ergebnisse. Ist die Zielgruppe – wie im vorliegenden Fall – klar umrissen und weist sie eine hohe Online-Kompetenz auf, ist eine Online-Befragung besonders sinnvoll<sup>9</sup>. Weitere Vorteile dieser Methode sind Zeit- und Ortsunabhängigkeit, leichte Dokumentierbarkeit der Untersuchungsdaten (Befragungszeitpunkt, Dauer, Unterbrechungen) und der hohe Grad an Objektivität und Anonymität durch fehlende direkte Interaktion mit einem Interviewer<sup>10</sup>.

### 2.2 Der Fragebogen<sup>11</sup>

Zu Beginn des Fragebogens werden Angaben der Teilnehmer bezüglich Geschlecht, Alter und Art der Organisation, in der sie tätig sind, erhoben. Der Fragebogen beinhaltet zwei Schwerpunkte: Fragen zum Image des Unternehmens und des CEO (Fragen 1 bis 8) und Fragen zur praktischen Umsetzung der CEO-Kommunikation (Fragen 9 bis 22). Die Fragen 23 bis 25 behandeln für das Forschungsinteresse sekundär relevante Inhalte und sind daher am Ende des Fragebogens platziert.

Die insgesamt 25 Fragen operationalisieren folgende zuvor aufgestellte Hypothesen:

**1. Es gibt eine positive Korrelation zwischen den Unternehmenswerten und ihrer Verkörperung durch den CEO.** Positive Attribute, die dem CEO zugeschrieben werden, sollen sich idealerweise auf das Unternehmen übertragen. Umgekehrt soll die Persönlichkeit des CEO dem Unternehmensimage entsprechen.

**2. Die allgemeine Annahme über einen starken Zusammenhang zwischen CEO-Persönlichkeit und Unternehmensimage spiegelt sich in der Praxis wider.**

**3. Der intensive persönliche Kontakt des CEO zu seinen Mitarbeitern hat positive Auswirkungen auf sein Image.** Es wird davon ausgegangen, dass persönliche Interaktion und Dialogbereitschaft des CEO sich unternehmensintern positiv auf sein Image auswirken.

**4. Ein prominenter CEO wirkt sich positiv auf die Häufigkeit der Medienberichterstattung über ein Unternehmen und den CEO aus.** Diese Annahme wird durch die Nachrichtenwerttheorie und den Faktor „Prominenz“ begründet. PR nutzt die Prominenz ihres CEO (sofern vorhanden), um Unternehmensinteressen effektiver zu kommunizieren.

**5. Je größer der Einfluss des CEO auf die Planung und Durchführung von mediatisierten Ereignissen ist, desto häufiger nimmt er daran teil.** Dieser Hypothese liegt die allgemeinere Frage zugrunde, wie sehr sich der CEO für die

---

<sup>8</sup> Scholl 2003: 53.

<sup>9</sup> Vgl. Brosius 2005: 122.

<sup>10</sup> Vgl. Batinic 2001: 13.

<sup>11</sup> Der komplette Fragebogen ist im Anhang zu finden.

Unternehmenskommunikation interessiert und engagiert. Wie äußert sich dies im Fall von mediatisierten Ereignissen, wie Pressekonferenzen oder PR-Events?

**6. Für Aufbau, Pflege und Wirkung eines CEO-Images sind Fotos und Fernsehaufnahmen von zentraler Bedeutung.** Diese Hypothese beruht auf der Annahme, dass Medieninhalte zunehmend primär visuell kommuniziert werden. Bilder werden als erstes und am stärksten von den Rezipienten wahrgenommen.

**7. Allgemein werden Medientrainings für wichtig gehalten, doch die Praxis bestätigt das nicht.** Die Teilnahme an Medientrainings zeigt, dass ein CEO bereit ist, sich auf neue kommunikative Anforderungen einzustellen. Es wird angenommen, dass dies in der Praxis selten der Fall ist.

Detaillierte Fragen zur Organisation und der Tätigkeit der Befragten runden den Fragebogen ab und unterstützen die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.

Wie es bei der Erhebung von Einstellungen und Bewertungen üblich ist<sup>12</sup>, wurden bei fast allen Fragen Ratingskalen verwendet. Diese sind meist vierstufig (z.B. „sehr stark, eher stark, weniger stark, gar nicht“ oder „trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu“); zusätzlich wurde die Möglichkeit gegeben, mit „weiß nicht“ oder „keine Angabe“ zu antworten. Bei Fragen zur Angabe von zeitlichen Häufigkeiten wurden die Skalen jeweils der Fragestellung angepasst.

Die Übertragung des Fragebogens in ein HTML-Formular erfolgte im Hinblick auf eine benutzerfreundliche Gestaltung, die den methodischen Anforderungen entspricht<sup>13</sup>: So ist das Ausfüllen des Fragebogens schnell und einfach durch das Anklicken von Checkboxes möglich und die Skalen sind nicht in Matrixform, sondern in Fragebatterien angeordnet.

## 2.3 Verlauf der Untersuchung

### 2.3.1 Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Grundgesamtheit wird definiert als PR-PraktikerInnen, die sich in einem Unternehmen oder in einer Agentur mit CEO-Kommunikation beschäftigen bzw. verantwortlich dafür sind. Die Zielgruppe ist damit klar umrissen und es kann davon ausgegangen werden, dass PR-PraktikerInnen eine hohe Online-Kompetenz aufweisen.

Eine Einladung zur Teilnahme an der Befragung, die einen Link zum Online-Formular enthielt, wurde an persönliche E-Mail-Adressen versandt. Um eine möglichst große Zahl an PR-PraktikerInnen zu erreichen, wurden die E-Mail-Adressen aus vier Quellen bezogen:

1. Eigenrecherche
2. Adresspool komm-passion

An diese insgesamt 3098 Adressen wurde zwischen dem 5. und 7. Juni 2005 eine Aufforderung zur Teilnahme an der Studie versandt. Adressen wie info@ oder office@ wurden nicht in die Stichprobe miteinbezogen. Etwa 500 E-Mails wurden von den Mailservern verweigert, da die Adressen nicht mehr aktiv bzw. aus anderen Gründen fehlerhaft waren.

3. Newsletter Pfeffers PR-Portal

Am 6. Juni 2005 wurde im Rahmen des Newsletters von Pfeffers PR-Portal ([www.neuesprportal.de](http://www.neuesprportal.de)) eine Aufforderung zur Teilnahme an der Studie an 18.253 Empfänger versendet. Es kann davon ausgegangen werden, dass in diesem E-Mailverteiler viele Empfänger doppelt vorkommen und auch hier ein großer Teil der Adressen nicht mehr aktiv oder aus anderen Gründen fehlerhaft ist. Die genaue Zahl der Empfänger lässt sich daher nicht exakt ermitteln. Des Weiteren ist fraglich, wie viele Empfänger des Newsletters die Aufforderung zur Teilnahme an der Umfrage tatsächlich wahrgenommen haben.

4. Hinweis auf die Umfrage auf der Internetseite der Industrie- und Handelskammer [www.berlin.ihk24.de](http://www.berlin.ihk24.de)

---

<sup>12</sup> Vgl. Diekmann 2001: 404.

<sup>13</sup> Vgl. Gräf 2002: 49ff.

Diesen Hinweis konnten potenziell 4.500 Personen wahrnehmen, allerdings ist es wahrscheinlich, dass der Großteil davon nicht in die Grundgesamtheit fällt.

Zur Stichprobe zählen diejenigen, welche die Aufforderung zur Teilnahme an der Online-Befragung erhalten haben, sie wahrgenommen haben, sich angesprochen gefühlt und letztendlich für eine Teilnahme entschieden haben.

Es ist nicht feststellbar, auf wie viele E-Mail-Empfänger diese Definition zutrifft. Es kann angenommen werden, dass viele PR-PraktikerInnen mit einer täglichen E-Mail-Flut konfrontiert werden und Newsletter bzw. Aufforderungen zur Teilnahme an der Befragung darin leicht untergehen. Grundsätzlich ist aber anzunehmen, dass sich diejenigen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, wirklich angesprochen gefühlt haben und tatsächlich ernsthaft an einer Teilnahme interessiert waren. Außerdem geht aus der Auswertung der demografischen Daten hervor, dass die Teilnehmer der Studie zum Großteil deckungsgleich mit unserer Zielgruppe sind.<sup>14</sup>: Insgesamt arbeiten 75,3 Prozent der Befragten in einer Führungsposition und 64 Prozent berichten dem CEO direkt.

### 2.3.2 Der Rücklauf

Die Erhebungsphase dauerte vom 1. Juni bis zum 22. Juni 2005. Da der Einsatz von Gratifikationen bei Online-Befragungen die Rücklaufquote erhöht<sup>15</sup>, stellten wir vorab theoretische Hintergründe zur Studie zum Download bereit und boten denen, die den Fragebogen vollständig ausfüllten, die Möglichkeit, die Untersuchungsergebnisse per E-Mail zu erhalten.

Die Rücklaufquote lässt sich nicht genau festlegen, da die Anzahl der Befragten, die zur Stichprobe zu zählen sind, nicht bekannt ist. Potenziell wahrnehmen konnten die Aufforderung über 20.000 E-Mail-Adressaten. Die Annahme, dass der Rücklauf bei Online-Befragungen in der Praxis eher gering ist<sup>16</sup>, hat sich also vermutlich auch in unserer Untersuchung bestätigt. Nach dem Ende der Erhebungsphase haben 330 Personen den Fragebogen angeklickt, 255 begonnen und davon 179 den Fragebogen beendet. Die Abbrecherquote beträgt dementsprechend 46 Prozent.

Ein Grund für die geringe Motivation, den Fragebogen bis zum Ende zu beantworten, könnte sein, dass der Fragebogen zu lang war und das Beantworten daher etwa 20 Minuten in Anspruch nahm. Weiterhin war die visuelle Gestaltung teilweise nicht ansprechend und möglicherweise haben viele Befragte während der Beantwortung festgestellt, dass sie eigentlich nicht in die Stichprobe fallen und daher nicht die Kompetenz besitzen, den Fragebogen zu beantworten.

Die Anzahl der Teilnehmer ist jedoch durchaus repräsentativ. Es kann weiter davon ausgegangen werden, dass die Befragten, die den Fragebogen komplett beantworteten, sich durch ein starkes Interesse an der Thematik auszeichnen.

---

<sup>14</sup> Siehe dazu Kapitel: Auswertung und Interpretation – Die Teilnehmer.

<sup>15</sup>Vgl. Batinic 2001: 78.

<sup>16</sup> Vgl. Brosius 2005: 123.

# III Auswertung und Interpretation

## 3.1 Die Teilnehmer

### Demografische und allgemeine Merkmale der Befragten

Mehr als 60 Prozent der Befragten sind männlich. Damit ergibt sich eine **Geschlechtsverteilung** zuungunsten von PR-Praktikerinnen. Die Schlussfolgerung, dass mehr Männer in der PR-Branche tätig sind, ist möglich. Setzt man allerdings Geschlecht und die im Unternehmen besetzte Position ins Verhältnis, ergibt sich ein klareres Bild: Leitende Positionen unter den Befragten werden von Männern doppelt so oft besetzt, wie von Frauen (56 zu 23). Führungspositionen scheinen in der Kommunikationsbranche also immer noch Männersache zu sein. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine aktuelle Studie des Münchner Instituts für Kommunikationswissenschaften und Medienforschung (IfKW). Expertinnen um IfKW-Professorin Romy Fröhlich ermittelten: Zwar gilt die PR-Branche als Frauendomäne, doch sind die Praktikerinnen ihren männlichen Kollegen gegenüber stark benachteiligt und schafften es selten in leitende Managementpositionen. „Das ihnen anhaftende Image der ´geborenen Kommunikatorin´ bremst sie aus, wenn es um den Zutritt zur Führungsetage geht.“<sup>17</sup> Weibliche Attribute, wie Emotionalität und Intuition werden von männlichen Vorgesetzten oft als schwache Führungskompetenzen und mangelnde Durchsetzungsfähigkeit gewertet.

Der **Altersdurchschnitt** der Befragten liegt bei 40 Jahren; die Streuung reicht von 22 bis 69 Jahren. Die am stärksten vertretene Gruppe liegt zwischen 29 und 45 Jahren.

Bezüglich der **Art der Organisation**, in der die Teilnehmer beschäftigt sind, dominiert das Unternehmen (mehr als 60 Prozent), etwa jeder Fünfte arbeitet in einer PR-Agentur. Die Mehrheit der Befragten hat also eine „klassische Kommunikationsposition“ inne.

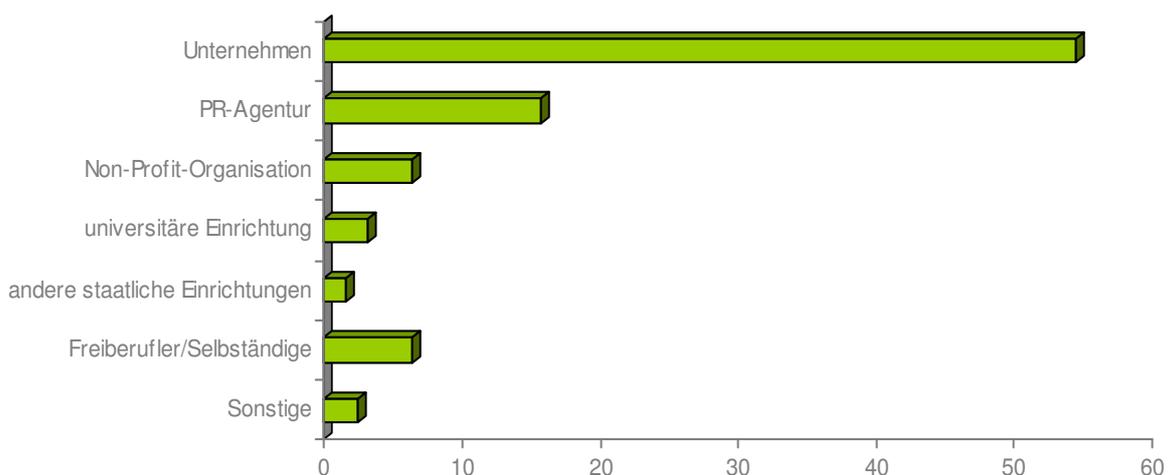


Abbildung 1: Art der Organisation, in der die Teilnehmer beschäftigt sind

<sup>17</sup> PRReport, Newsletter vom 22.07.2005.

Die Befragten sind in einer Vielzahl verschiedener **Branchen** tätig<sup>18</sup>; meist in kleineren Unternehmen. Der Mittelwert der in den jeweiligen Unternehmen beschäftigten Personen liegt bei über 7000 Mitarbeitern, der Median dagegen nur bei knapp 500. Diese Diskrepanz kommt sehr wahrscheinlich dadurch zustande, dass viele Beschäftigte kleiner Unternehmen und einige wenige sehr großer an der Umfrage teilgenommen haben. Möglicherweise ergab sich zudem eine Verzerrung durch eine missverständliche Fragestellung: Die in Agenturen beschäftigten Befragten werden im ersten Teil des Bogens aufgefordert, die gestellten Fragen auf ihren größten Kunden zu beziehen, später aber nach der Mitarbeiterzahl der eigenen Organisation gefragt.

Jedes fünfte Unternehmen, für das die befragten Kommunikationsexperten tätig sind, ist **an der Börse notiert**. Dieser Prozentsatz ist – im Verhältnis zum Anteil börsennotierter Unternehmen in Deutschland – relativ hoch. Für diese Unternehmen ist personenbezogene PR laut Nessmann besonders wichtig, denn mit der Börsennotierung „steigt die Notwendigkeit, das Unternehmen und die Personen [...] öffentlich und transparent zu machen.“<sup>19</sup>

Vier von fünf Befragten geben an, das Unternehmen, für das sie tätig sind, habe keine **Kommunikationsabteilung**. Hier findet sich ein weiterer Anhaltspunkt für die Vermutung, dass ein Großteil der Teilnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen, denen es an entsprechenden Ressourcen und Kapazitäten mangelt, tätig ist. Auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Unternehmen häufig den Bereich der Kommunikation auslagern, stellt sich die Frage nach der institutionellen Verankerung der PR in Unternehmen und damit auch nach der Relevanz, die Kommunikationsmaßnahmen und der Public Relations zugestanden wird. Ein Missverständnis scheint sich in Bezug auf die Ermittlung der **Mitarbeiterzahl in der Kommunikationsabteilung** ergeben zu haben: Während lediglich 31 Personen bestätigen, eine Kommunikationsabteilung im Unternehmen zu haben (Trichterfrage), geben 114 Befragte die Zahl der Mitarbeiter ihrer Kommunikationsabteilung an.

Ist es gelungen im Rahmen der Studie tatsächlich Kommunikationsverantwortliche zu erreichen, die dem CEO nahe stehen? Etwa drei Viertel der Befragten geben an, eine **Führungsposition** innerhalb des Unternehmens zu besetzen. Mehr als die Hälfte davon steht einer Abteilung vor; jeder Fünfte ist Chef eines Teams oder einer Unterabteilung. Knapp 64 Prozent der Befragten berichten dem CEO direkt.

Jeder zweite der teilnehmenden Kommunikationsexperten ist bereits **fünf Jahre oder länger** im Unternehmen beschäftigt. Gleiches gilt, laut den Kommunikationsverantwortlichen, auch für den CEO. Etwa drei Viertel der Befragten schätzen, dass sie 20 Prozent der **persönlichen Arbeitszeit für CEO-Kommunikationsmaßnahmen** aufwenden. Diese scheinen also durchaus bedeutsam zu sein und nehmen einen entsprechenden Stellenwert ein. Insgesamt betrachtet, dreht sich allerdings nicht alles um den Chef.

---

<sup>18</sup> 30 Prozent der Teilnehmer haben zu dieser Frage keine Angabe gemacht. Möglicherweise entstand ein Missverständnis, da diese der Frage nach der Art der Organisation untergeordnet war und somit übersehen oder als zweitrangig eingestuft worden sein könnte.

<sup>19</sup> Nessmann, (2005): 25.

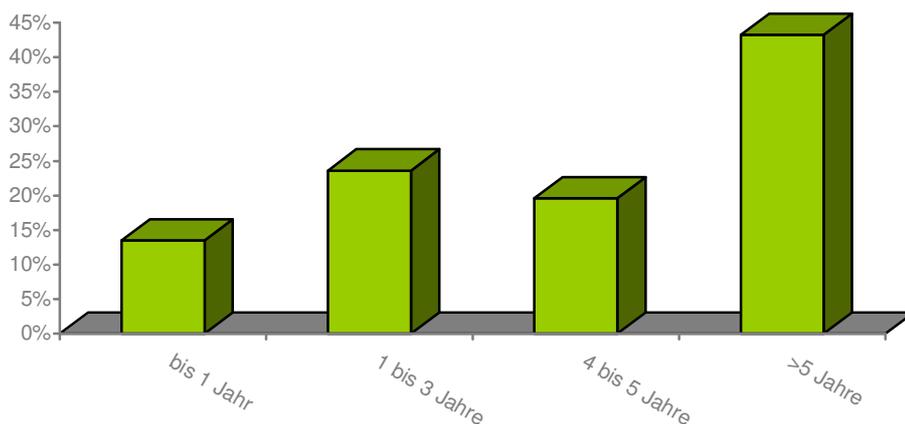


Abbildung 2: Beschäftigungsdauer der Befragten im Unternehmen

Der ermittelte **Ausbildungshintergrund der Befragten** liefert erkennbare Schwerpunkte. Etwa ein Drittel der Kommunikationsexperten hat ein Studium im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften absolviert, wie beispielsweise Wirtschaftswissenschaften (19,6 Prozent) oder Kommunikationswissenschaften (14 Prozent). Die relativ hohe Zahl der Quereinsteiger aus dem Journalismus (9 Prozent) und selbst fachfremder Berufe (5,5 Prozent) zeigt, dass der Zugang zur PR-Branche immer noch offen ist und es nicht gelingt, diese über entsprechende Professionalisierungs- und Qualifizierungsansätze von anderen Tätigkeitsfeldern abzugrenzen.

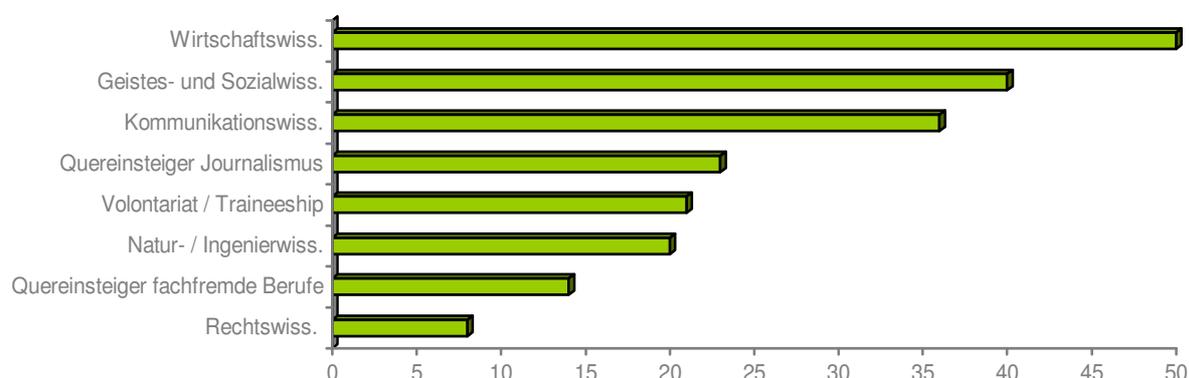


Abbildung 3: Ausbildung der Befragten (Angaben: Anzahl der Personen)

Anhand der eben dargestellten Daten wird deutlich, dass es gelungen ist, die für diese Untersuchung relevante Zielgruppe zu erreichen. Bei den Teilnehmern handelt es sich zu einem großen Teil um Kommunikationspraktiker, die seit mehreren Jahren im Unternehmen tätig sind. Sie kennen demnach Funktionsweisen und entsprechende Abläufe. Zudem stehen die meisten dem CEO hierarchisch nahe und sind somit in der Lage kompetent Auskunft zu geben.

Die Verschiedenartigkeit der Branchen, in denen die Experten tätig sind, und auch ihres Ausbildungshintergrundes liefert ein breites Abbild der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Realität.

## 3.2 Auswertung und Interpretation

Im folgenden Abschnitt werden die erhobenen Daten im Einzelnen ausgewertet und interpretiert. Jeweils vorangestellt, liefern die acht aufgestellten Hypothesen einen Leitfaden, der den interessierten Leser durch dieses Kapitel führt. Die Befragung zielte insgesamt auf einen Abgleich von idealisiertem Soll- und praktiziertem Ist-Zustand der CEO-Kommunikation. Welche Idealvorstellungen haben die Kommunikationsverantwortlichen von ihrer Arbeit? Gelingt es den eigenen Ansprüchen in der praktischen Umsetzung gerecht zu werden? Und nicht zuletzt – wird der CEO dem Anspruch gerecht, den die eigenen Kommunikationsverantwortlichen an ihn stellen?

### Hypothese 1: Es gibt eine positive Korrelation zwischen den Unternehmenswerten und ihrer Verkörperung durch den CEO.

Ist der Chef das, was das Unternehmen ist? Muss er, kann er, darf er es sein? Welchen Zusammenhang gibt es, zwischen Werten, die als repräsentativ für ein Unternehmen gelten, und denen, die durch den CEO verkörpert werden?

Nach Ansicht von etwa drei Viertel der Befragten prägen die Werte Kundenorientierung, Innovation/Dynamik/Kreativität sowie Qualität und Glaubwürdigkeit das Unternehmen, für das sie als Kommunikationsverantwortliche tätig sind (Vgl. Tabelle 1). Etwa die Hälfte beantwortete die Frage „Welche der folgenden Begriffe würden Sie Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation zuordnen?“ mit Sozialverantwortung/Verantwortung und Integrität/Fairness.

Die durch den CEO verkörperten Werte wurden mit der Frage „Was ist Ihre Meinung, wie stark repräsentiert der CEO Ihres Unternehmens/Ihrer Organisation die folgenden Werte nach außen und innen?“ ermittelt. Mehr als vier Fünftel der Befragten favorisierten die Werte Kundenorientierung, Qualität und Glaubwürdigkeit.

Die folgende Tabelle stellt die Angaben der Kommunikationsverantwortlichen bezüglich der dem Unternehmen zugeschriebenen einerseits und durch den CEO verkörperten Werte andererseits gegenüber:

Werte	Unternehmenswert <sup>20</sup>	CEO-Wert
Innovation/Dynamik/Kreativität	<b>76,1%</b>	<b>78,9%</b>
Umweltbewusstsein/Nachhaltigkeit	32,2%	32,9%
Qualität	<b>74,5%</b>	<b>84,1%</b>
Gewinnorientierung	45,1%	<b>68,6%</b>
Sozialverantwortung/Verantwortung	<b>54,5%</b>	<b>52,1%</b>
Solidität	27,1%	<b>64,1%</b>
Wachstumsorientierung	35,3%	72,6%
Traditionsbewusstsein	10,2%	35,6%
Internationalität / Globalität	34,1%	<b>63,5%</b>
Kundenorientierung	<b>76,5%</b>	<b>87,0%</b>
Glaubwürdigkeit	<b>71,1%</b>	<b>82,6%</b>
Führungsanspruch	20,0%	<b>80,9%</b>
Mitarbeiterorientierung	48,2%	50,7%
Integrität / Fairness	50,2%	<b>64,8%</b>

Tabelle 1: Unternehmenswerte und durch den CEO verkörperte Werte

<sup>20</sup> Die Antwortmöglichkeiten waren skaliert von „sehr stark“ bis „gar nicht“. In der Tabelle finden sich Prozentzahlen, zusammengefasst für die Antwortmöglichkeiten „sehr stark“ und „eher stark“.

Folgende Werte ordneten mehr als 50 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen sowohl ihrem Unternehmen als auch ihrem CEO zu:

- Innovation
- Qualität
- Sozialverantwortung
- Kundenorientierung
- Glaubwürdigkeit
- Integrität/ Fairness

Das deutet darauf hin, dass die Mehrheit der Befragten diese Werte auch durch den Unternehmenschef verkörpert sieht. Bezüglich „Umweltbewusstsein“ und „Mitarbeiterorientierung“ sind die Prozentsätze zwar nicht so hoch, jedoch fast gleich. Die Annahme, dass diese Werte zwar nicht in allen Unternehmen wichtig sind, aber in den Unternehmen, in denen sie als relevant angenommen werden, auch vom CEO verkörpert werden, liegt nahe.

Die Prozentsätze der übrigen Werten weichen zum Teil sehr stark voneinander ab, wobei die niedrigeren Sätze auf der Unternehmensseite zu finden sind. Die Werte Wachstumsorientierung, Führungsanspruch und Traditionsbewusstsein sehen doppelt bis viermal mehr Befragte durch den CEO als durch das Unternehmen repräsentiert. Für die Mehrheit der Befragten verkörpert der CEO also weitere Werte, für die, ihrer Meinung nach, das Unternehmen nicht steht. Es stellt sich somit die Frage nach der Stärke des Zusammenhangs von „Unternehmenswert“<sup>21</sup> und „CEO-Wert“. Die Korrelation beider Variablen ergab einen Koeffizienten von 0,44 – also einen statistisch signifikanten, positiven Zusammenhang, der als „mittelstark“ eingestuft werden kann.

In einem weiteren Schritt wurden die Experten gebeten, das Zusammenwirken von Unternehmenswerten und durch den CEO verkörperten Werten einzuschätzen.

Der Aussage „*Ein CEO muss in seinem Handeln und Auftreten in der Öffentlichkeit – und nach innen – die Werte seines Unternehmens / seiner Organisation vorleben*“ stimmten 97,4 Prozent<sup>22</sup> zu. Die befragten Kommunikationsverantwortlichen gehen also grundsätzlich von einer idealtypischen Wirkungseinheit von Unternehmen und Leitendem aus. Nur: Wer beeinflusst wen? Existieren Unternehmenswerte per se und sind sie somit gegen einen CEO-Wechsel resistent oder werden sie in starkem Maße von der Person des CEO geprägt? Diese interessanten Fragen konnten im Rahmen der Untersuchung leider nicht geklärt werden. Etwa zwei Drittel der Befragten stimmten der Aussage „*Mit einem CEO stehen und fallen die Werte und Ziele eines Unternehmens / einer Organisation*“ zu, halten also den Chef für wertegebend und -steuernd. Die gegensätzlich formulierte Aussage „*CEO wechseln, Werte hingegen bleiben und prägen das Profil eines Unternehmens / einer Organisation langfristig*“ fand den Zuspruch von 82,5 Prozent der Kommunikationsexperten. Eine mögliche Erklärung dafür könnten die erläuterten Phänomene, wie Bejahungstendenz und soziale Erwünschtheit, bieten.

---

<sup>21</sup> Da die Unternehmenswerte lediglich durch Einfachnennung erhoben wurden und somit in nominalskaliertem Niveau vorlagen, wurde eine neue Variable „Unternehmenswerte“ durch Gewichtung der erhobenen Unternehmenswerte mit ihrer Häufigkeit generiert. Anschließend wurde diese neue Variable mit der Variable „Vertretung der Unternehmenswerte durch den CEO“ auf Zusammenhang per Produkt- Moment- Korrelation nach Pearson überprüft.

<sup>22</sup> Für diese und alle folgenden Darstellungen (inkl. Grafiken) wurden die Antwortkategorien „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ zusammengefasst.

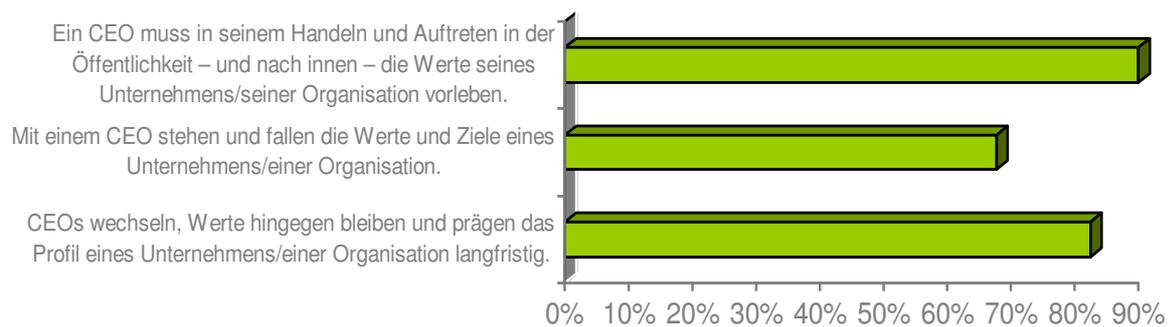


Abbildung 4: Zusammenhang von Unternehmenswert und durch den CEO verkörperten Wert

### Die Ergebnisse im Spiegel der Theorie: Corporate Identity

Nach der CI-Theorie bleibt Unternehmenskommunikation wirkungslos, wenn der Rezipient die Möglichkeit hat, Erfahrungen zu machen, die der durch die CI dargestellten Wirklichkeit widersprechen. Äußert oder verhält sich der CEO also nicht den Unternehmenswerten entsprechend, setzt er das Ziel der Unternehmenskommunikation aufs Spiel. Das gilt umso mehr, da der CEO nicht nur irgendein Mitarbeiter ist, sondern der Mann oder die Frau an der Spitze und damit wie kein anderer mit seinem Unternehmen identifiziert wird. Laut Theorie ist die Leitbildfähigkeit der Führungskräfte von zentraler Bedeutung. Vertritt der CEO andere Werte als sein Unternehmen, so verhindert er die notwendige Einheitlichkeit und behindert die Corporate Identity-Strategie des Unternehmens.

Die Ergebnisse bezüglich der untersuchten Hypothese machen deutlich, dass der CEO Unternehmenswerte verkörpert. Sie zeigen zudem: Praktiker erkennen die Relevanz einheitlicher Werte und nehmen die CI-Theorie ernst.

### Hypothese 2: Die allgemeine Annahme über einen starken Zusammenhang zwischen CEO-Persönlichkeit und Unternehmensimage spiegelt sich in der Praxis wider.

Dem Praxistest scheint der mit der ersten Hypothese deutlich gewordene, seitens der Kommunikationsexperten vermutete, idealtypische Wirkungszusammenhang zwischen Unternehmen und Chef nicht standzuhalten. Welche Rolle spielen Image des Unternehmens und Persönlichkeit des CEO in der Praxis? In welchem Verhältnis stehen sie zueinander?

Zunächst wurde versucht, den Idealvorstellungen der Praktiker auf die Spur zu kommen. Welche Zusammenhänge vermuten sie zwischen Unternehmens- und CEO-Image?

Nahezu alle Befragten sind der Meinung, dass das CEO-Image prägend für das Unternehmensimage ist (91,1 Prozent), dass der CEO dem Unternehmen ein Gesicht gibt (93,7 Prozent) und dass eine starke Positionierung des CEO ein positives Image für das Unternehmen bedeutet (80,8 Prozent). Die Richtung der Einflussnahme – prägt der Chef das Image des Unternehmens oder umgekehrt – bleibt allerdings unklar. Zwei Drittel der Befragten meinen, dass CEO-Image sollte dem des Unternehmens angepasst werden und sogar drei Viertel der Experten geben an, dass der CEO das Leitbild des Unternehmens verkörpert. Theoretisch ist den Experten die Konsequenz für ihre alltägliche Praxis klar: Vier von fünf Befragten sehen es als Aufgabe des Kommunikationschefs an, starken Divergenzen zwischen dem CEO- und dem Unternehmensimage entgegenzuwirken.

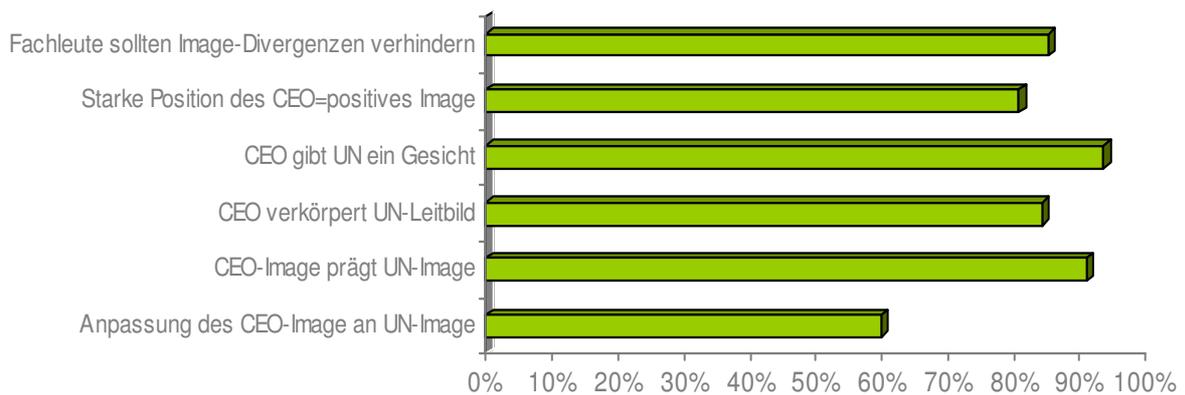


Abbildung 5: Verhältnis CEO- und Unternehmensimage

Es folgte der Praxistest: Findet sich die Idealvorstellung der Experten in der Praxis wieder? Die Kommunikationsexperten wurden gebeten, mögliche Auswirkungen auf das Unternehmensimage bei einer privaten Krise des CEO – in diesem Fall ein konstruierter Autounfall des CEO unter Alkoholeinfluss – einzuschätzen.

Die Mehrheit der Befragten hält Imageschäden für möglich. Insgesamt ergibt sich allerdings ein eher widersprüchliches Bild. Während jeder Vierte annimmt, der private Fehltritt hätte keine Auswirkungen, erklären fast 90 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen, das zumindest der Ruf des Unternehmens leiden würde. Konkrete wirtschaftliche Folgen, wie einen Umsatzrückgang (75 Prozent) oder ein Abspringen der Geschäftspartner (73 Prozent) sind – nach Ansicht der Experten – allerdings nicht zu befürchten.

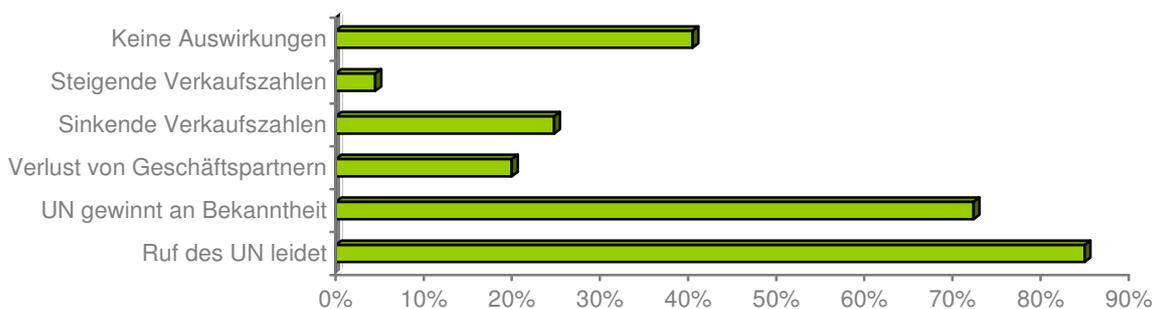


Abbildung 6: Vermutete Auswirkungen auf das UN-Image bei privater Krise des CEO

Relativiert wird dieses Ergebnis vor dem Hintergrund, dass sich das Unfallbeispiel auf das private Fehlverhalten des CEO bezieht, nicht aber auf sein Image im Sinne von Geschäftstüchtigkeit.

Die allgemeine Annahme über einen starken Zusammenhang zwischen CEO-Persönlichkeit und Unternehmensimage, welchen die Praktiker mit ihren eigenen Idealvorstellungen bekräftigen, scheint sich nur geringfügig in der Praxis widerzuspiegeln. Durch die private Verfehlung des Chefs verursachte Imageschäden, müssten sich auch auf das Unternehmen als Ganzes, also auch dessen Umsätze und Geschäftsbeziehungen, auswirken.

### Die Ergebnisse im Spiegel der Theorie: Corporate Identity<sup>23</sup>

Die Hypothese fragt nach dem Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis. Die Ergebnisse, welche die Prüfung liefert, zeichnen allerdings ein unklares Bild. Die Mehrheit der Kommunikationsexperten vermutet, dass der Ruf des Unternehmens durch das private Fehlverhalten des CEO leidet. Konkrete wirtschaftliche Folgen erwartet dagegen nur eine kleine Gruppe der Befragten. Die Rückschlüsse für die Theorie: Ein einheitlicher Auftritt, im Sinne einer Corporate Identity muss nicht notwendigerweise seine Wirkung verfehlen – die Theorie verliert nicht ihre Berechtigung. Fragt man nach der umgekehrten Wirkungsrichtung wird aber klar: Der Ausfall eines Elements der CI-Strategie, in diesem Fall des Unternehmenschefs, wirkt nicht entscheidend auf das Unternehmen zurück – richtet also, so meinen die meisten Praktiker, keinen betriebswirtschaftlichen Schaden an. Kritisch muss allerdings angemerkt werden, dass die konstruierte Unfallsituation nur indirekt Bezug auf die Praxis nimmt. Eine weitergehende Prüfung des vorliegenden Ergebnisses müsste auch Primärdaten, wie beispielsweise Umsatzzahlen, mit einbeziehen.

### Hypothese 3: Der intensive persönliche Kontakt des CEO zu seinen Mitarbeitern hat positive Auswirkungen auf sein Image.

Ist Mehr immer auch Mehr? Können Chef und Kommunikationsverantwortliche eines Unternehmens durch Aufbau und Pflege intensiver Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten dem CEO-Image auf die Sprünge helfen?

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurden die Kommunikationsexperten zunächst daraufhin befragt, welche Assoziationen ein guter CEO idealerweise vor allem bei seinen Mitarbeitern/Angestellten wecken sollte.<sup>24</sup> Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Häufigkeitsverteilung der Expertenmeinungen:

Werte	Angaben in Prozent
Loyalität	53,3
Vertrauen	51,4
Vision	49,8
Identifikation	46,7
Respekt	42,0
Selbstvertrauen/Zukunftsvertrauen	40,4
Begeisterung/Enthusiasmus	38,0
Aufbruchstimmung	32,9
Tatendrang	32,9
Stolz	26,3
Lernwille	25,1
Faszination	24,3
Neugierde	17,6
Siegessicherheit	11,8
Freundschaft	4,7
Ehrfurcht	1,2
Neid, Angst	-

Tabelle 2: Persönlichkeitsmerkmale eines guten CEO

<sup>23</sup> Vgl. die Ausführungen zu Hypothese 1.

<sup>24</sup> Durch eine Gewichtung der einzelnen Items hinsichtlich ihrer Häufigkeit, mit anschließender Bildung eines Mittelwertes aller Items, wurde die neue Variable „Image“ gebildet. Die Items „Angst“ und „Neid“ wurden aus inhaltlichen Gründen nicht in die Berechnung mit aufgenommen.

Etwa jeder zweite Befragte meint, dass die Werte Loyalität, Vertrauen und Vision gegenüber den Mitarbeitern/Angestellten das Image eines guten CEO positiv beeinflussen würden. Führungseigenschaften, wie Begeisterung, Aufbruchstimmung und Tatendrang empfindet diesbezüglich nur etwa ein Drittel der Kommunikationsverantwortlichen als relevant für einen guten CEO. Insgesamt sind die Zustimmungsraten zu den vorgegeben Begrifflichkeiten relativ gering (es waren Mehrfachnennungen möglich). Sind die PR-Praktiker möglicherweise nicht in der Lage Schwerpunkte der Imagebildung für ihren CEO auszumachen. Oder sind, beziehungsweise sollen die CEO eher farb- und konturlos sein? Antworten auf diese Fragen müssten in weitergehenden Forschungsarbeiten gesucht werden.

In einem nächsten Schritt sollte ermittelt werden, ob und auf welche Art und Weise die zuvor angegebenen, als bedeutsam eingestuften Werte für die Kommunikationsverantwortlichen auch praxisrelevant werden. Versuchen sie die als bedeutsam eingeschätzten Werte auch durch interne Kommunikationsmaßnahmen zu besetzen? Welchen Zusammenhang vermuten die Experten zwischen Art und Häufigkeit des Kontakts zwischen Mitarbeitern und Chef?

Mehr als die Hälfte der Befragten (54,8 Prozent) gibt an, die genannten Assoziationen durch interne Kommunikationsmaßnahmen hervorzurufen bzw. zu bekräftigen. Um einiges deutlicher fallen die Antworten der Experten im Hinblick auf den Zusammenhang von Mitarbeiterkommunikation und CEO-Image aus: Den Aussagen „*Ein CEO sollte so oft wie möglich mit seinen Mitarbeitern in Kontakt treten*“ und „*Regelmäßiger, engagierter Kontakt zu den Mitarbeitern wirkt sich positiv auf sein Image im Unternehmen/in der Organisation aus*“ stimmen neun von zehn Befragten zu. Die positive Image-Wirkung einer engagierten Mitarbeiterkommunikation nach außen wird nahezu von allen Teilnehmern (95,9 Prozent) als gegeben angenommen.

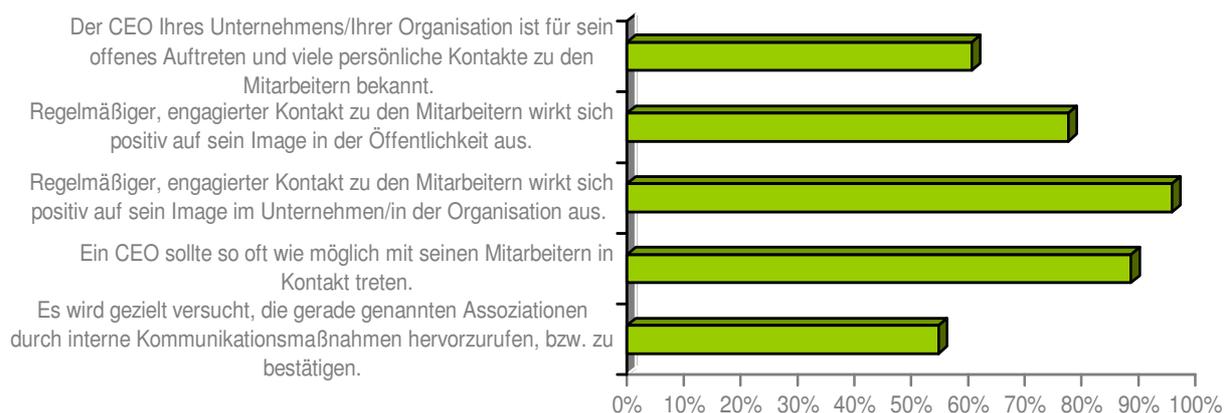


Abbildung 6: Zusammenhang Mitarbeiterkommunikation und CEO-Image

**Das Idealbild der Kommunikationsexperten:** Der CEO sollte so oft wie möglich in persönlichen Kontakt mit seinen Mitarbeitern treten, da von positiven Imagewirkungen sowohl direkt im Unternehmen als auch indirekt in der Öffentlichkeit auszugehen ist.

Gelingt es ihnen und dem CEO diesem Anspruch gerecht zu werden?

Einen kleinen Hinweis auf eine auch hier vorliegende Diskrepanz zwischen Ideal und gelebter Praxis findet sich in der, relativ betrachtet, geringen Zustimmung zu der Aussage „*Mein CEO ist offen und kontaktfreudig*“ (60,7 Prozent; Abbildung 6). Fast alle Befragten vermuten positive Imagewirkungen durch den häufigen Kontakt zu Mitarbeitern – vier von zehn CEO werden diesem Anspruch allerdings nicht gerecht.

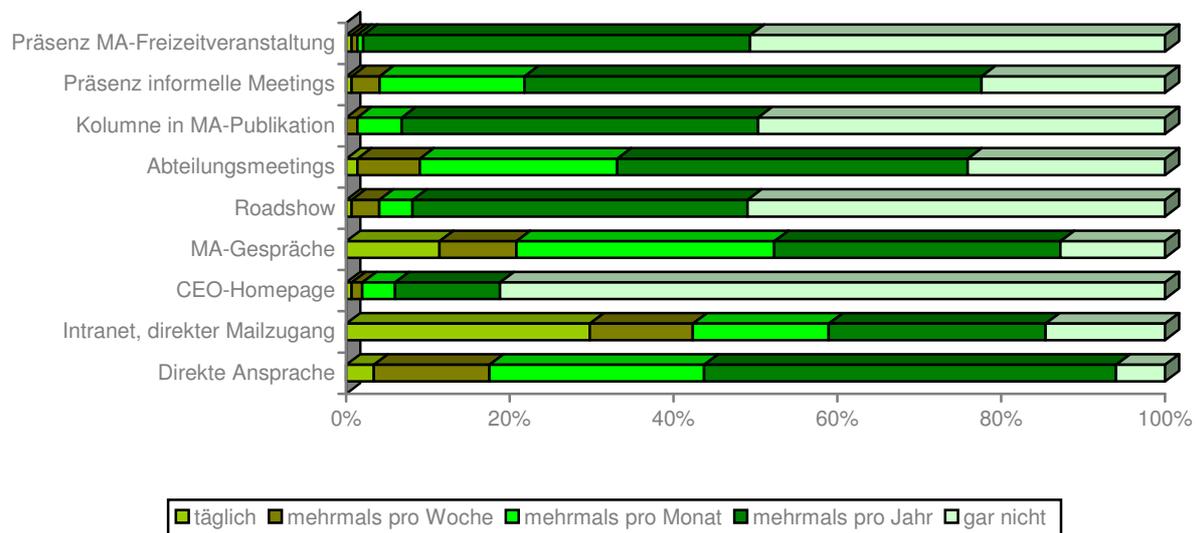


Abbildung 7: Einsatz von PR-Instrumenten für CEO-Kommunikation

Zu den gängigen Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation scheinen das Intranet beziehungsweise der direkte E-Mail-Zugang zum Chef, Mitarbeitergespräche sowie die direkte Ansprache zu gehören. Diese kommen bei einer Vielzahl der Befragten täglich oder mehrmals wöchentlich zum Einsatz. Weniger häufig werden Roadshows organisiert und etwa die Hälfte der Kommunikationsverantwortlichen gibt an, dass ihr CEO nicht auf Mitarbeiterveranstaltungen anwesend ist. Für 81,2 Prozent der Befragten spielt eine eigene CEO-Homepage keine Rolle – vor dem Hintergrund, dass die Mehrzahl der befragten Praktiker in kleinen und mittleren Unternehmen tätig ist, erscheint diese Zahl verständlich.

Der intensive persönliche Kontakt des CEO zu seinen Mitarbeitern hat positive Auswirkungen auf sein Image. Dies ergab die Korrelation der Variablen<sup>25</sup> „persönlicher Kontakt des CEO“ und „Image des CEO“. Es konnte ein signifikanter statistischer Zusammenhang nachgewiesen werden: Je mehr Kontakt desto besser das Image. Mit einem Koeffizienten von 0.206 ist dieser allerdings als schwach zu bewerten; nichtsdestotrotz ist die dritte Hypothese als bestätigt anzunehmen.

Auffällig, aber einleuchtend scheint, dass insbesondere die direkte Kommunikation positive Auswirkungen auf das CEO-Image zu haben scheint. Für die Items „Präsenz bei Freizeitveranstaltungen“, „Präsenz bei informellen Meetings“, „Mitarbeitergespräche“ und „direkte Ansprache“ konnte ein positiver statistischer Zusammenhang ermittelt werden. Im Gegensatz dazu scheinen Maßnahmen, wie eine „Kolumne in der Mitarbeiterzeitung“, „Abteilungsmeetings“, „Roadshow“, eine „CEO-Homepage“ oder auch „Intranet, direkter Mailzugang“ nicht so entscheidend für die positive Beeinflussung des CEO-Bildes bei den Mitarbeitern zu sein, denn hier konnte kein Zusammenhang nachgewiesen werden.

<sup>25</sup> Hypothesentest als Test der Produkt- Moment Korrelation nach Pearson.

### Die Ergebnisse im Spiegel der Theorie: Stakeholder-Theorie

Stakeholder sind Anspruchsgruppen, die durch Entscheidungen und Aktivitäten des Unternehmens beeinflusst werden. Die Berücksichtigung ihrer Interessen gilt als besonders wichtig. Zu ihnen gehören unter anderem die Mitarbeiter. Angesprochen wurde bereits, dass der CEO als Spitzenmann oder -frau besonders wichtig für das Unternehmensimage ist, so also auch sein persönliches Image. Man könnte demnach sagen: Wenn der CEO persönlich auf die Mitarbeiter eingeht, zollt er diesen Stakeholdern die nötige Beachtung und erfährt ein Plus für sein persönliches Image, was wiederum gut für das Unternehmensimage ist. Die vorliegenden Ergebnisse stützen diese Annahmen und zeigen, dass die Mitarbeiter als Stakeholder wahrgenommen und angesprochen werden müssten und dies zum großen Teil in der Praxis auch werden.

### Hypothese 4: Ein prominenter CEO wirkt sich positiv auf die Häufigkeit der Medienberichterstattung über ein Unternehmen und dessen CEO aus.

Prominenz ist unbestreitbar ein Nachrichtenfaktor – welchen Zusammenhang gibt es zwischen dem Bekanntheitsgrad des CEO und der Häufigkeit der Berichterstattung?

Die Hypothesenprüfung erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurden die Kommunikationsexperten gebeten, den Bekanntheitsgrad ihres CEO in verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen zu bestimmen. Aus diesen Werten wurde die Variable „Prominenz“ generiert. In einem zweiten Schritt machten die Experten Angaben zur Häufigkeit der Medienberichterstattung über ihr Unternehmen sowie auch über den CEO. Eine abschließende Korrelation der Variable „Prominenz“ mit einzelnen Items der Medienberichterstattung ermöglicht Aussagen über Zusammenhänge zwischen diesen.

Den Bekanntheitsgrad des CEO auf einer Skala von 1 für „gänzlich unbekannt“ bis 5 für „sehr bekannt“ schätzten die Befragten wie folgt ein:

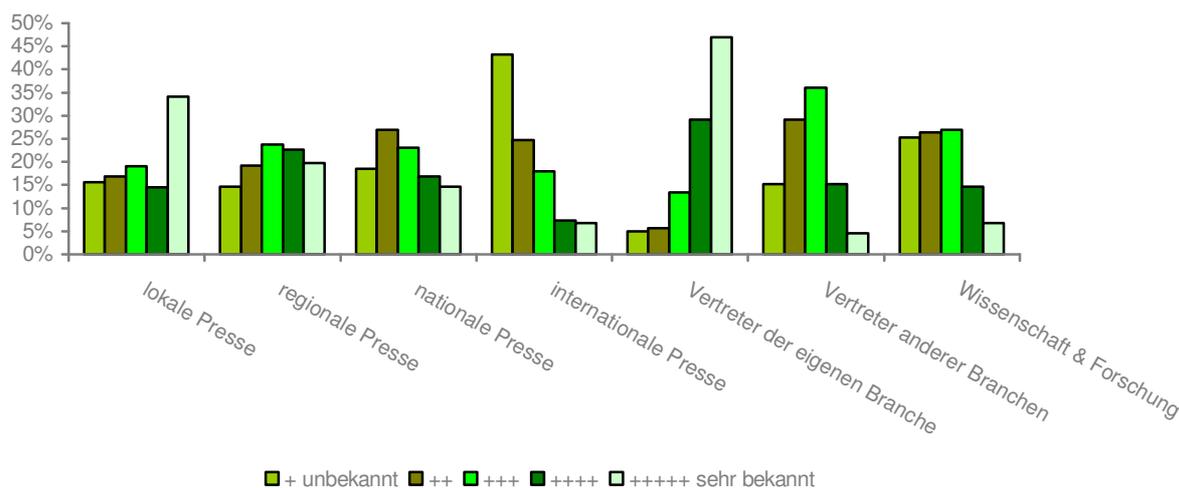


Abbildung 8a: Bekanntheitsgrad des CEO

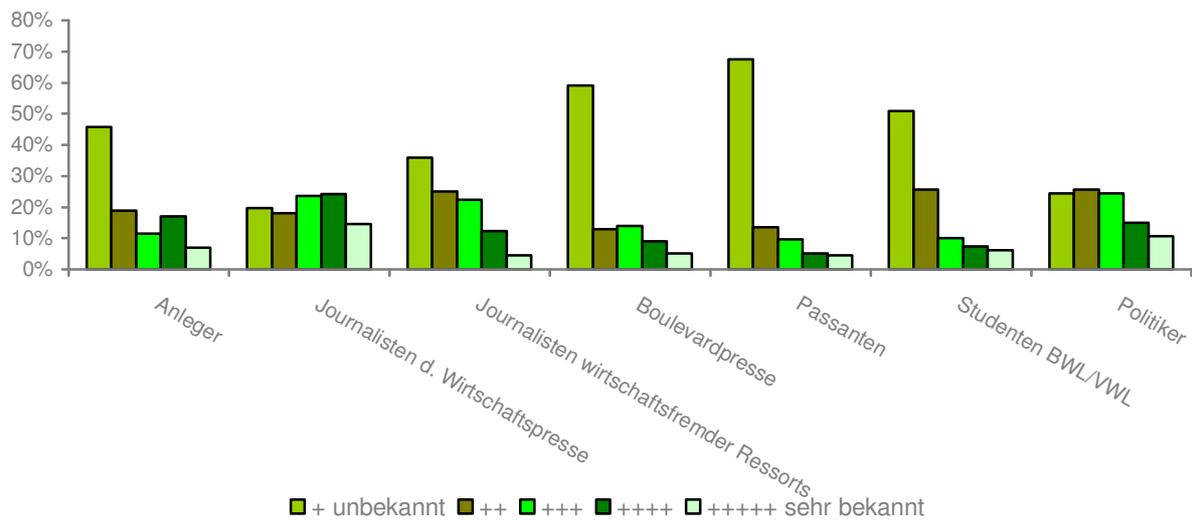


Abbildung 8b: Bekanntheitsgrad des CEO

Die Abbildungen verdeutlichen, dass die Kommunikationsverantwortlichen von einem hohen Bekanntheitsgrad des CEO in der lokalen und regionalen Presse ausgehen, sowie auch unter Vertretern der eigenen Branche. Da es sich bei den Befragten vorwiegend um Mitarbeiter von kleineren und mittleren Betrieben handelt, überrascht es nicht, dass die CEO zwar in ihrer jeweiligen Fachwelt, jedoch nicht in der breiten Öffentlichkeit bekannt sind. Einen geringen Grad der Bekanntheit vermuten die Experten bezüglich medialer Entscheider – den Journalisten der Wirtschafts- und Boulevardpresse. Interessant hierbei ist die Tatsache, dass deutlich mehr Befragte eine Unbekanntheit des CEO unter Vertretern der Boulevardpresse als unter Journalisten wirtschaftsfremder Ressorts vermuten. Spielt hier möglicherweise die persönliche Ablehnung einer auf Negativpresse ausgerichteten Mediengattung durch die Kommunikationsexperten eine die Wahrnehmung verzerrende Rolle?

Die Berichterstattung über den CEO wird nach Angaben der Kommunikationsverantwortlichen von folgenden Themen dominiert:

Unternehmen allgemein	24,6%
Wirtschaftliche Lage des Unternehmens	23,2%
Unternehmerische Tätigkeit	22,5%
Das von der PR lancierte Thema	19,7%

Andere Bezüge, wie beispielsweise „der CEO als Wirtschaftsexperte“ (6,3 Prozent), treten eher selten auf. Über das Privatleben des CEO wird nicht berichtet. Die Angaben der Kommunikationsverantwortlichen machen klar – Person und Persönlichkeit des CEO stehen bei der Berichterstattung im Hintergrund.

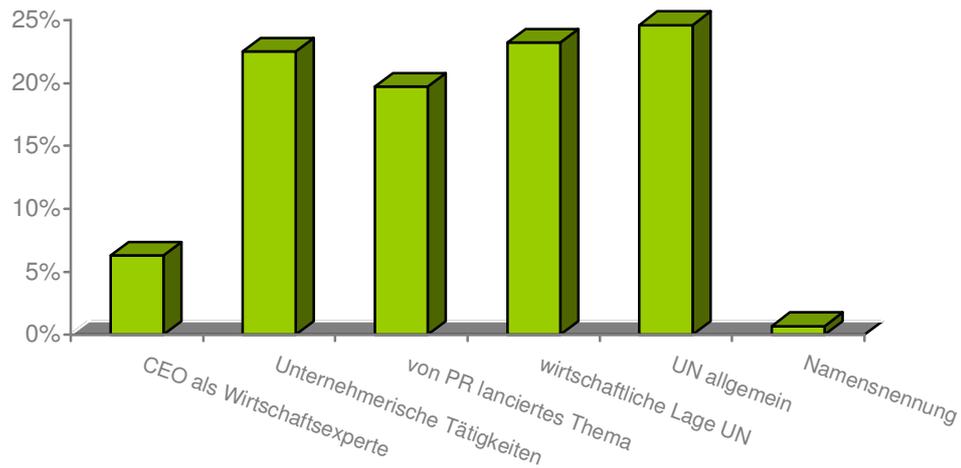


Abbildung 9: Themen der Berichterstattung

Bezüglich der Häufigkeit der Medienberichterstattung ergibt sich ebenfalls ein klares Bild. Zu etwa gleichen Teilen geben die Experten an, dass mehrmals pro Woche, mehrmals pro Monat bzw. mehrmals im Jahr über ihr Unternehmen berichtet wird. Eine namentliche Erwähnung des CEO kann dabei etwa die Hälfte der Befragten mehrmals jährlich, etwa jeder Vierte mehrmals im Monat verbuchen. 56 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen erklären, dass ein Bild des CEO mehrmals im Jahr Bestandteil der Berichterstattung ist. Jeder Fünfte gibt an, dass im Zuge der medialen Darstellung kein Bild erscheint.

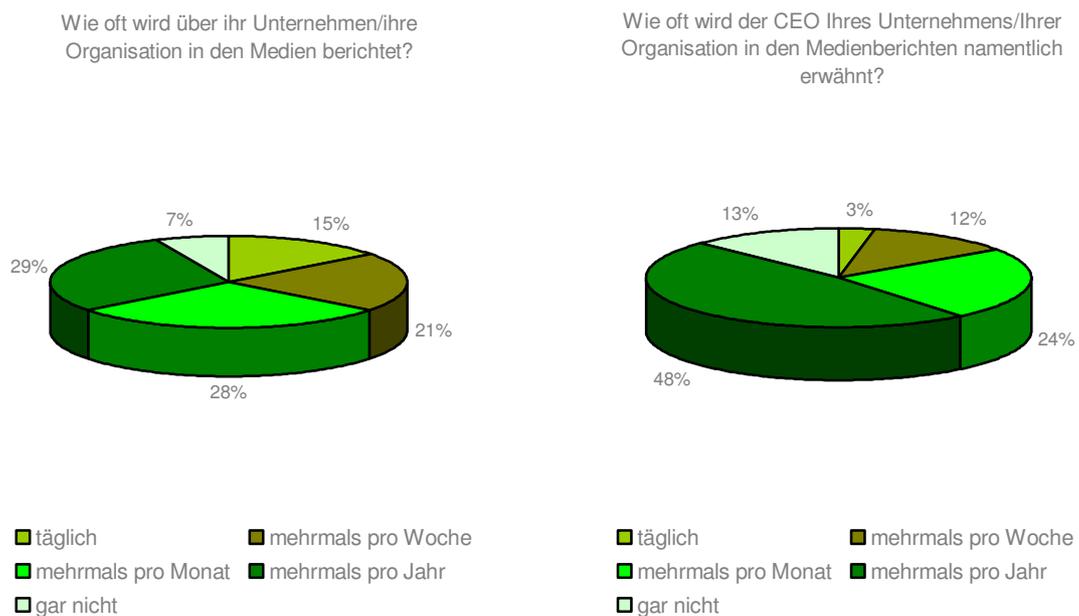


Abbildung 10a: Häufigkeit und Bezüge der Medienberichterstattung

Wie oft erscheint im Rahmen dieser  
Berichterstattung ein Bild des CEO in den  
Medien?

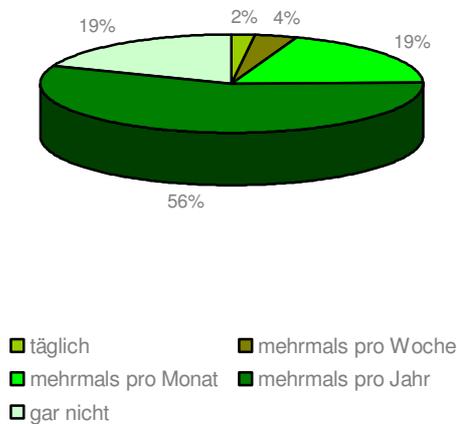


Abbildung 10b

Die abschließende Korrelation der Variable Prominenz mit den einzelnen Items zur Häufigkeit der Medienberichterstattung liefert in allen Fällen einen signifikanten statistischen Zusammenhang, welcher als stark zu bewerten ist. Die Hypothese konnte im Rahmen dieser Untersuchung bestätigt werden – ein prominenter CEO wirkt sich positiv auf die Häufigkeit der Medienberichterstattung über ein Unternehmen und den CEO selbst aus.<sup>26</sup>

### Die Ergebnisse im Spiegel der Theorie: Nachrichtenwerttheorie

Die Nachrichtenwerttheorie hält fest, dass Nachrichtenbeiträge nach bestimmten Kriterien gewichtet werden. Werden diese Kriterien in hohem Maße erfüllt, dann ist der Nachrichtenwert entsprechend hoch und damit auch die Wahrscheinlichkeit, dass der Beitrag gesendet oder gedruckt wird. Unter den Kriterien (Nachrichtenfaktoren) finden sich häufig die Punkte Personalisierung und Prominenz. Das bedeutet: personalisierte und auf prominente Charaktere fokussierte medienbezogene Kommunikationsmaßnahmen haben eine größere Chance, einen Platz auf der Medienagenda zu kommen. Der CEO ist meist der prominenteste Mitarbeiter des Unternehmens und personifiziert das Unternehmen als Ganzes. Sein Einsatz im Rahmen von Kommunikationsmaßnahmen stärkt dementsprechend theoretisch deren Chance zur Medienveröffentlichung. Die Bestätigung der untersuchten Hypothese unterstreicht die Relevanz der Nachrichtenfaktoren Prominenz und Personalisierung für die Nachrichtenwerttheorie.

### Hypothese 5: Je größer der Einfluss des CEO auf die Planung und Durchführung von mediatisierten Ereignissen, desto häufiger nimmt er daran teil.

Wer bestreitet das Feld „Kommunikation“ in den Unternehmen der befragten PR-Praktiker? Hat der Chef entscheidenden Anteil an der Ausgestaltung von Kommunikationsmaßnahmen, insbesondere mediatisierter Ereignisse? Und wenn dem so ist – macht der Grad der Einflussnahme eine Teilnahme des CEO wahrscheinlicher?

<sup>26</sup> An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass weitere, neben den von uns operationalisierten, Zugänge zu den Medien denkbar sind.

Um diese Hypothese zu prüfen, wurde zunächst nach der Häufigkeit der Anwendung einzelner Kommunikationsmaßnahmen durch die Praktiker gefragt.

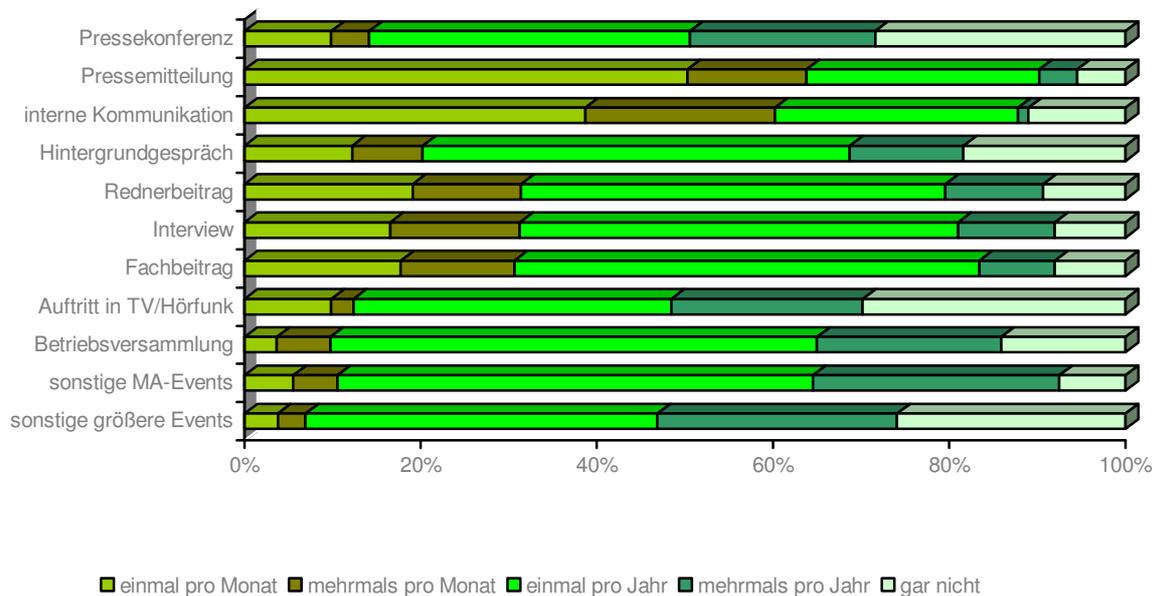


Abbildung 11: Häufigkeit einzelner Kommunikationsmaßnahmen

Das klassische Instrument – die Pressemitteilung – wird etwa von der Hälfte der Befragten monatlich genutzt, von mehr als 20 Prozent lediglich einmal im Jahr. Jeder Fünfte gibt an, dass die Pressekonferenz in der eigenen Kommunikationspraxis keine Rolle spielt, gleiches gilt für Auftritte im Fernsehen oder Hörfunk sowie für Events. Gerade letztere sind allerdings relevante Kommunikationsmaßnahmen, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Doch die Zahlen müssen im Kontext der Unternehmensgröße bewertet werden. Da die Befragten zu einem großen Teil in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt sind, ergibt sich hier eine Diskrepanz zwischen den theoretischen Anforderungen und Idealbildern und den praktisch gegebenen Notwendigkeiten und Ressourcen. Selbst die Pressemitteilung verliert in der alltäglichen Kommunikationspraxis für einige Unternehmen ihre Relevanz. Die interne Kommunikation dagegen nimmt einen sicheren Platz unter den verschiedenen Maßnahmen ein. Etwa 40 Prozent der Befragten nutzen dieses Instrument monatlich, jeder Fünfte sogar mehrmals monatlich.

Schließlich deuten die Angaben der Experten auch auf einige Specials unter den Maßnahmen hin. Zu denjenigen, die lediglich einmal pro Jahr, also wohl dosiert, zum Einsatz kommen, gehören Fachbeiträge, Interviews und Hintergrundgespräche.

In einer zweiten Frage wurden die Teilnehmer gebeten zu einigen Statement bezüglich des ihrerseits vermuteten Einflusses des CEO auf die Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen Stellung zu beziehen:

Statement	Zustimmung (Angaben in Prozent)
Presseveranstaltungen werden unter Absprache mit dem CEO konzipiert, seine Wünsche und Bedürfnisse werden in besonderem Maße berücksichtigt.	86,3
Der CEO wirkt maßgeblich an der Gestaltung der Veranstaltungen mit.	63,7

Statement	Zustimmung (Angaben in Prozent)
Veranstaltungen richten sich vor allem nach dem Zeitplan des CEO.	63,6
	45,6
Der CEO wird lediglich von der Kommunikationsabteilung über Ablauf und Inhalte der Veranstaltung informiert.	23,6
Auf die Konzeption und Vorbereitung der Presseveranstaltungen hat der CEO keinen Einfluss.	13,1
Auskünfte werden nur durch den/die Pressesprecher/In gegeben, der CEO ist lediglich anwesend.	7,6

Tabelle 3: Einfluss des CEO auf Planung/Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen

Die Kommunikationsverantwortlichen stellen ganz klar heraus – der CEO wirkt auf die Planung und Gestaltung der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen entscheidend ein. Seine Wünsche und Bedürfnisse werden in besonderem Maße berücksichtigt, er wirkt zudem tatkräftig bei der Gestaltung entsprechender Veranstaltungen mit. Einflussnahme seitens des CEO ist nach Ansicht der Praktiker also in starkem Umfang gegeben.

Spiegelt sich die Einflussnahme des CEO auf die Kommunikationsmaßnahmen in der Art und Weise der Teilnahme wider?

Die Praktiker meinen – nein. Drei Viertel der Befragten erklären, dass der Chef nur am Rande entsprechender Veranstaltungen in Erscheinung tritt. Nur jeder Fünfte gibt an, der CEO sei die zentrale Figur dieser Events.

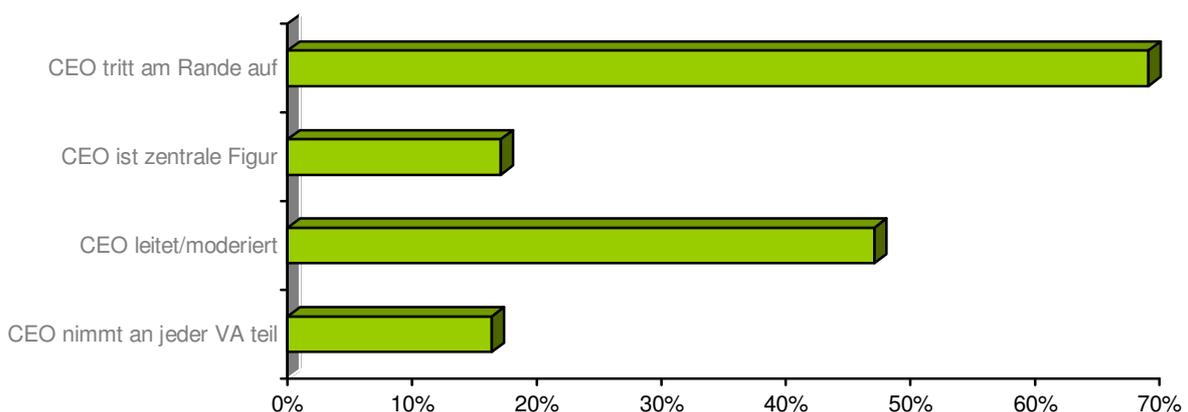


Abbildung 12: Teilnahme des CEO an Kommunikationsmaßnahmen

Auch die statistische Überprüfung der Variablen „Einflussnahme auf Planung und Gestaltung von Events“ und „Teilnahme des CEO“<sup>27</sup> lieferte keinen signifikanten Zusammenhang. Die

<sup>27</sup> Aus den einzelnen Elementen der Fragen a) nach dem Einfluss des CEO auf die Planung und Durchführung von mediatisierten Ereignissen (Tabelle 3) und b) Beurteilen sie die Teilnahme ihres CEO an Medienereignissen (Abbildung 13) wurden jeweils Mittelwerte berechnet und anschließend miteinander korreliert.

Teilnahme des Chefs an mediatisierten Ereignissen ist unabhängig von seinem Einfluss auf Planung und Durchführung derselben. Die Hypothese wurde falsifiziert.

### **Die Ergebnisse im Spiegel der Theorie: mediatisierte Ereignisse**

In der Theorie versteht man unter mediatisierten Ereignissen solche, die stark auf Medien zugeschnitten sind. Derartige Events finden, den Angaben der Praktiker zufolge sogar recht häufig statt, wenn man bedenkt, dass es sich bei den Befragten vor allem um Mitarbeiter kleiner und mittlerer Unternehmen handelt. Etwa ein Drittel (36,4 Prozent) der PR-Praktiker gibt an, mehrmals jährlich Pressekonferenzen abzuhalten, Hintergrundgespräche mit den Medien führen etwa die Hälfte (48,5 Prozent) der Kommunikationsverantwortlichen mehrmals jährlich durch.

### **Hypothese 6: Für Aufbau, Pflege und Wirkung eines CEO-Images sind Fotos und Fernsehaufnahmen von zentraler Bedeutung.**

„Bilder sind zu einem eigenständigen Nachrichtenfaktor geworden. Längst haben sie ihre rein illustrative Rolle abgestreift. Der Text wird nicht mehr bebildert, sondern die Bilder werden betextet.“<sup>28</sup>

Bei der Hypothesenprüfung stellte sich ein methodisches Problem: Das „Image des CEO“ als solches ist nicht abgefragt worden, so dass eine Prüfung für diesen Bestandteil der Hypothese nicht durchgeführt werden konnte. Anhand von Häufigkeitsauszählungen wurde daher das erhobene Datenmaterial im Hinblick auf die Relevanz von Fotos und Fernsehaufnahmen untersucht.

Die Kommunikationsverantwortlichen wurden gebeten, die Relevanz von Bildern für die CEO-Kommunikation anhand vorgegebener Statements zu bewerten:

<b>Statement</b>	<b>Zustimmung ( in Prozent)</b>
Unternehmen/Organisationen brauchen ein persönliches Gesicht, um in der Öffentlichkeit nachhaltig zu wirken.	86,2
Unser CEO überzeugt bei Medienauftritten, unabhängig von seinem Erscheinungsbild, vor allem durch inhaltliche Aussagen.	80,1
Bilder unseres CEO werden in Unternehmens-/Organisationspublikationen und auf der Homepage prominent platziert	53,2
Das Image unseres CEO ist maßgeblich durch die visuelle Präsentation seiner Person bestimmt.	36,2
Unsere Pressemitteilungen/-materialien werden generell mit Fotomaterial des CEO versendet	23,8
Das wirksamste Medium für Auftritte unseres CEO ist das Fernsehen.	21,4

Tabelle 4: Bedeutung von Bildern für die CEO-Kommunikation

<sup>28</sup> Meyer/Ontrup/Schicha (2000): 290.

Statement	Zustimmung ( in Prozent)
Zu einer Pressekonferenz wird Videomaterial bereitgestellt.	20,4
Bei Medienauftritten ist das gesamte Erscheinungsbild unseres CEO wichtiger als das konkret Gesagte.	17,9
Bei Medienauftritten ist das gesamte Erscheinungsbild unseres CEO wichtiger als das konkret Gesagte.	17,9

Tabelle 4: Bedeutung von Bildern für die CEO-Kommunikation

Acht von zehn Befragten sind überzeugt davon, dass eine Organisation ein persönliches Gesicht braucht, um in der Öffentlichkeit nachhaltig zu wirken. Einig sind sich die Experten allerdings auch in Bezug auf einen anderen Punkt: Inhalte dominieren die Präsentation. So lehnen mehr als 80 Prozent die Aussage, dass bei Medienauftritten das gesamte Erscheinungsbild des CEO wichtiger sei, als das konkret Gesagte, ab. Ebenso viele meinen, dass ihr CEO in erster Linie durch inhaltliche Aussagen überzeugt. Die Kommunikationsverantwortlichen machen somit klar: Ein Unternehmen braucht ein Gesicht, das es identifizierbar macht und ein positives Image prägt. Die Inhalte hinter diesem Gesicht müssen hingegen auch stimmen, es kann allein kaum Fachkompetenz wettmachen. Die Frage „Schein oder Sein“ haben die Praktiker damit eindeutig zugunsten des „Sein“ entschieden. Kritisch anzumerken ist jedoch an dieser Stelle, dass die Formulierung der Statements professionell erwünschte Antworten befördert. Für die Kommunikationsexperten ergibt sich an dieser Stelle eine Diskrepanz zwischen dem Anspruch Inhalte transportieren zu wollen und dem dahinter existierenden und durchaus fest verankerten Wissen um Darstellungseffekte und Körpersprache. Schließlich wollen sie nicht als bloße Verkäufer enttarnt werden.

### Die Ergebnisse im Spiegel der Theorie: Bilder und Darstellungseffekte

Das **Bild** ist in den letzten Jahren zunehmend in den Blickpunkt der kommunikationswissenschaftlichen Forschung gerückt. Denn „In der Medienkonkurrenzesellschaft bedarf es [...] neuer und immer weiter entwickelter Strategien und Methoden, um Aufmerksamkeit zu gewinnen. Bilder spielen in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle, denn sie sind Aufmerksamkeitsgaranten Nummer eins.“<sup>29</sup> Die befragten PR-Praktiker sind sich dieser Entwicklungen durchaus bewusst und scheinen sich auch anzupassen. Positiv stimmt die mögliche Annahme, dass ein Mehr an Visualisierung nicht mit einer Reduktion von Inhalten einhergeht. Vielmehr scheinen die Kommunikationsverantwortlichen sich das steigende Bedürfnis der Medien und des Publikums nach visuellen Elementen gezielt zur Vermittlung ihrer Inhalte und Botschaften nutzbar zu machen.

Untersuchungen zu **Darstellungseffekten** ergaben, dass die Wirkung einer Botschaft zu 55 Prozent von der Körpersprache, zu 38 Prozent von der Stimme, jedoch nur zu 7 Prozent vom Inhalt der gesprochenen Worte abhängt.<sup>30</sup> Eine Bestätigung der Hypothese erscheint in diesem Kontext naheliegend. Bilder und Videos zeigen mehr Körpersprache als Text, selbst Pressefotos fixieren Mimik und Gestik oder eine Handlung. Die Angaben der PR-Praktiker widersprechen den theoretischen Überlegungen. Sind sie sich der Relevanz von Mimik, Gestik und Körpersprache nicht bewusst? Wahrscheinlicher scheint die bereits geäußerte Vermutung, dass sie mit den theoretischen Erkenntnissen durchaus vertraut sind, in der Praxis aber Inhalte noch einen entscheidenden Stellenwert einnehmen.

<sup>29</sup> Knieper, Thomas/ Müller, Marion G. [Hrsg.] (2001): 26f.

<sup>30</sup> Vgl. Mehrabian, Albert (1971).

In einem weiteren Schritt wurde das erhobene Datenmaterial auf einen Zusammenhang zwischen der Verwendung von Film- und Fotomaterial mit a) der Unternehmensgröße und b) der Börsennotierung des Unternehmens untersucht.

**Hypothese 6a: Je größer das Unternehmen, desto eher verwenden die Kommunikationschefs Film- und Fotomaterial.**

Es gibt einen statistisch signifikanten – wenn auch schwachen – Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße (hier gleichgesetzt mit der Anzahl der Mitarbeiter) und dem Einsatz von Foto- und Filmmaterial.<sup>31</sup> Je größer das Unternehmen, desto eher wird Wert auf den Einsatz visueller und audiovisueller Instrumente gelegt.

**Hypothese 6b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Börsennotierung eines Unternehmens und der Verwendung von Film- und Fotomaterial.**

Um diese Hypothese zu überprüfen, wurden die einzelnen Statements aus Tabelle 4 in ein Verhältnis zur Börsennotierung gesetzt. Es konnte kein Zusammenhang zwischen der Verwendung von Film- und Fotomaterial und der Notierung eines Unternehmens an der Börse festgestellt werden. Die Hypothese wurde falsifiziert.

**Hypothese 7: Allgemein werden Medientrainings für wichtig gehalten, doch die Praxis bestätigt das nicht.**

Was meinen Praktiker: wie wichtig sind Medientrainings im Hinblick auf die CEO-Kommunikation? Welche Entwicklungen diesbezüglich erwarten die PR-Profis und wie gestaltet sich die tägliche Kommunikationspraxis im Hinblick auf diesen Aspekt?

Der CEO-Kommunikation im Allgemeinen weisen die Experten einen bedeutenden Stellenwert zu. Auch die Schulung des CEO für Medienauftritte betrachten acht von zehn Befragten als notwendig. Die Aussage, der CEO sei nicht mehr Chief Executive sondern bereits Chief Entertainment Officer lehnen zwei Drittel der Befragten ab. Die Praktiker zeichnen hier ein eher pragmatisches Bild: Trainieren ja – Übertreiben nein.

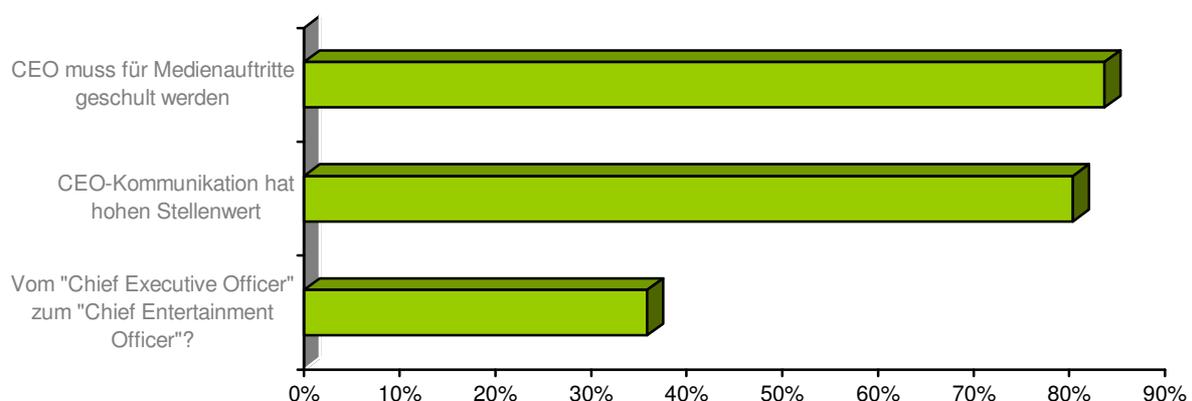


Abbildung 13: Notwendigkeit von Medientrainings

<sup>31</sup> Die Variable „Einsatz von Foto und Filmmaterial“ wurde aus den Mittelwerten der Items aus Tabelle 4 gebildet.

Ihre Haltung projizieren die Kommunikationsverantwortlichen auch auf künftige Tätigkeitsfelder und Herausforderungen bezüglich der CEO-Kommunikation. Etwa drei Viertel der Befragten vermuten eine steigende Bedeutung von CEO-Kommunikation im Allgemeinen und von Medientrainings für den CEO im Besonderen. Etwa jeder Dritte hält eine Entwicklung hin zum „Chief Entertainment Officer“ für denkbar.

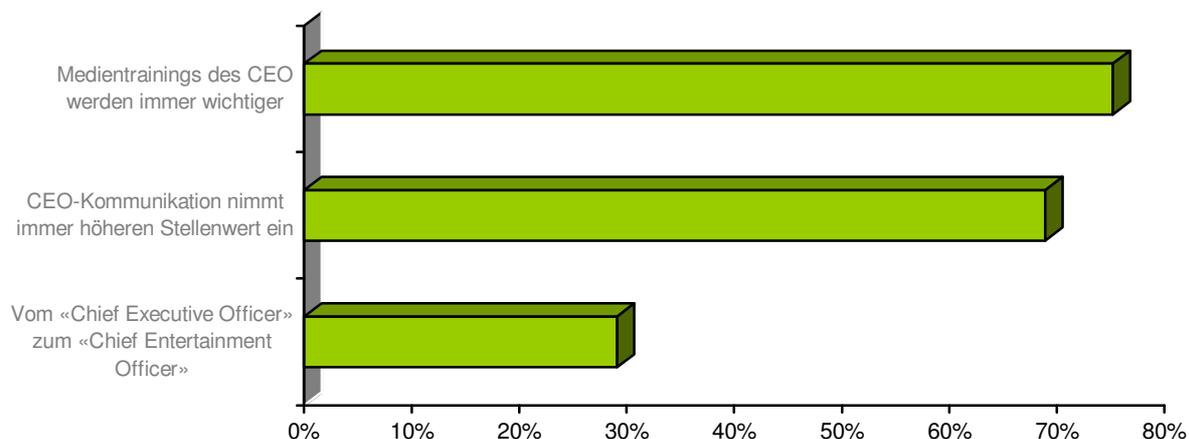


Abbildung 14: Entwicklung Medientraining

In einem zweiten Schritt sollte ermittelt werden, mit Hilfe welcher Maßnahmen sich der CEO auf öffentliche Auftritte vorbereitet. Die Angaben der Kommunikationsverantwortlichen zeigen ganz klar, dass Medientrainings als relevant erachtet werden. Bisher scheinen sie den Sprung in die Praxis jedoch noch nicht geschafft zu haben. Jeder vierte Befragte gibt an, dass sein Chef an Medientrainings teilnimmt. Mehr als ein Drittel meint, der eigene CEO hat ein solches Training noch nicht in Betracht gezogen und mehr als 40 Prozent der Kommunikationsexperten erklären, dass ihr CEO kein Medientraining benötigt. Hier widerspricht erneut die Idealvorstellung in den Köpfen der Experten – Medientrainings nehmen eine bedeutende Stellung ein – der gelebten Praxis. Unklar bleibt, ob der Bedarf eines solchen Instruments in den zum größten Teil kleinen und mittleren Unternehmen nicht gegeben ist oder ob die Anerkennung der theoretisch sinnvollen Trainingsmaßnahmen einfach keine Umsetzung in die Praxis findet.

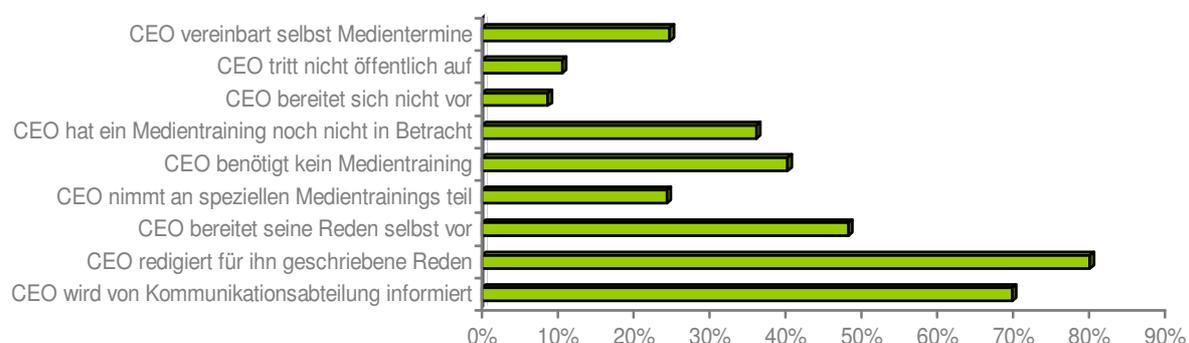


Abbildung 15: Vorbereitung CEO auf öffentliche Auftritte

Abschließend wurde mit der Frage nach dem Zeitaufwand des CEO für PR-Aktivitäten versucht, einen weiteren Indikator für die Relevanz der CEO-Kommunikation in der Praxis zu finden.

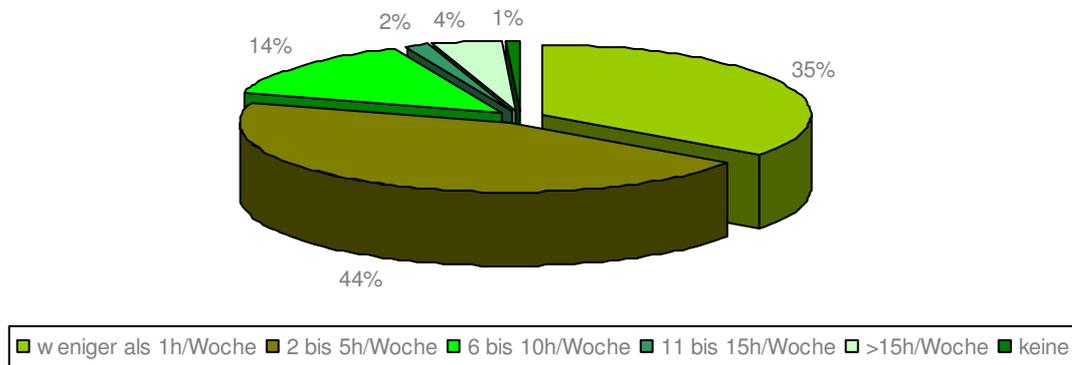


Abbildung 16: Zeitaufwand des CEO für PR-Aktivitäten

Etwa die Hälfte der CEO wenden, Angaben der Kommunikationsverantwortlichen zufolge, zwei bis fünf Stunden wöchentlich für PR-Aktivitäten auf, ein Drittel weniger als eine Stunde wöchentlich. Auch diese Zahlen zeigen deutlich, dass dem CEO immer noch eher Executive als Entertainment zuzuordnen ist, da der Chef offensichtlich nur einen Bruchteil seiner wöchentlichen Arbeitszeit für Kommunikationsmaßnahmen und PR aufwendet.

# Fazit und Ausblick

"Die Reputation eines CEO und die seines Unternehmens sind untrennbar miteinander verknüpft."<sup>32</sup> Auch die vorliegende Studie konnte bestätigen, dass der Zusammenhang zwischen Unternehmensimage und CEO-Image als sehr stark angenommen wird. So weit die Theorie und der Anspruch.

Wird die Praxis diesem Anspruch gerecht? Wie stellen sich die CEO und ihre Kommunikationsverantwortlichen dieser Herausforderung, wie versuchen sie dies in der Konzeption ihrer Kommunikationsmaßnahmen zu berücksichtigen?

Folgende Antworten bietet die vorliegende Studie:

**1. Der CEO verkörpert durchaus die Werte seines Unternehmens, jedoch nicht alle in gleichem Maße.** So werden die meistgenannten Werte, wie „Kundenorientierung“, „Qualität“ und „Glaubwürdigkeit“, vom CEO überdurchschnittlich gut vermittelt. Heutzutage wird von Unternehmen allerdings erwartet, dass sie neben der Verfolgung der klassischen unternehmerischen Werte auch im Einklang mit der Gesellschaft handeln und eine Vorbildfunktion übernehmen. Um dies zu realisieren, sollten Werte, wie soziale und ökologische Verantwortung, zum integralen Bestandteil der Firmenstrategie werden. Ausgehend vom starken Einfluss des CEO-Image auf das Ansehen des Unternehmens, muss auch der CEO diese Werte nach außen und innen repräsentieren. Die vorliegende Studie zeigt auf, dass genau an dieser Stelle Defizite bestehen. Der CEO scheint eher für unternehmerische als für soziale Werte zu stehen. Die Diskrepanzen im Hinblick auf die Verkörperung sozialer Werte, wie soziale Verantwortung, Mitarbeiterorientierung oder auch Umweltbewusstsein, sind enorm.

**2. Die Theorie und auch die befragten PR-Praktiker vermuten einen starken Zusammenhang zwischen CEO-Persönlichkeit und Unternehmensimage.** Mit Blick auf die Praxis zeichnen die Kommunikationsverantwortlichen aber ein widersprüchliches Bild. Während nahezu alle Befragten der Meinung sind, dass das CEO-Image prägend für das Unternehmensimage ist und dass der CEO dem Unternehmen ein Gesicht gibt, werden konkrete betriebswirtschaftliche Konsequenzen, wie beispielsweise ein Umsatzrückgang, aufgrund eines privaten Fehlverhaltens des Chefs von einem Großteil der Experten ausgeschlossen. Das Image des CEO wirkt sich also, nach Angaben der Praktiker, kaum auf die betriebswirtschaftliche Performance des Unternehmens aus.

**3. Der intensive persönliche Kontakt des CEO zu seinen Mitarbeitern hat positive Auswirkungen auf sein Image.** Der Chef sollte so oft wie möglich in persönlichen Kontakt mit seinen Mitarbeitern treten. Einige Formen der Mitarbeiterkommunikation, wie Gespräche oder die direkte Ansprache, die Präsenz bei Freizeitveranstaltungen oder bei informellen Meetings, scheinen besonders positiven Einfluss zu haben. Weniger wichtig hingegen sind indirekte beziehungsweise formelle Kontakte. Interessant und praxisrelevant ist das folgende Ergebnis: Obwohl die persönliche Ansprechbarkeit des CEO per Intranet oder E-Mails nach Angaben der Befragten die in der Praxis am häufigsten angewandte Form der Mitarbeiterkommunikation ist, konnte keine signifikante Bedeutung für das Image des CEO nachgewiesen werden.

---

<sup>32</sup> Ergebnis der neuesten Studie von Burson-Marsteller 2004.

**4. Zwischen der Prominenz des CEO und der Häufigkeit der Berichterstattung über das Unternehmen besteht ein stark signifikanter positiver Zusammenhang.** Ein Ziel der CEO-Kommunikation sollte es daher sein, die Bekanntheit des CEO zu steigern. Auf diese Weise wird der Zugang zum Mediensystem erleichtert und es ergeben sich positive Effekte für die Pressearbeit und darauf aufbauend auch für das Unternehmensimage. Im Vordergrund bei der Berichterstattung über den CEO stehen nach Angaben der Befragten vor allem das Unternehmen und die unternehmerische Tätigkeit des CEO. Selten, beziehungsweise gar nicht thematisiert wird die Privatperson CEO.

**5. Die Teilnahme des CEO an mediatisierten Ereignissen ist unabhängig von seinem Einfluss auf deren Planung und Durchführung.** Interessant ist allerdings das Ausmaß, in dem die Kommunikationsexperten dem CEO Einflussnahme auf entsprechende Maßnahmen gewähren beziehungsweise die eigene Tätigkeit an den Bedürfnissen des Chefs ausrichten. Etwa drei Viertel der Kommunikationsexperten gaben an, bei Presseveranstaltungen die Wünsche und Bedürfnisse des CEO in besonderem Maße zu berücksichtigen. In über 60 Prozent der Fälle wirkt der CEO selbst maßgeblich an der Gestaltung der Veranstaltung mit. Die generelle Tendenz, den CEO in verschiedene Kommunikationsmaßnahmen einzubinden, scheint unbestreitbar.

**6. Die Entscheidung zwischen Visualisierung oder Inhalt fällen die PR-Praktiker eindeutig zugunsten der Inhalte.** Nichtsdestotrotz sind sie sich der enormen Wirkungskraft von Bildern und Filmmaterial bewusst. Eine deutliche Mehrheit ist überzeugt davon, dass eine Organisation ein persönliches Gesicht braucht, um in der Öffentlichkeit nachhaltig zu wirken. Ebenso stark vertreten die Kommunikationsverantwortlichen hingegen die Position, dass ihr CEO in erster Linie durch inhaltliche Aussagen überzeugt. Zudem konnte ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und dem Einsatz von Foto- und Filmmaterial hergestellt werden: Je größer die Organisation, desto eher legen die Praktiker Wert darauf auch mit Hilfe visueller Elemente zu kommunizieren. Unabhängig dagegen ist die Verwendung von Bildern und Filmen von der Börsennotierung eines Unternehmens.

**7. Der CEO verwendet weniger Zeit für Medientrainings, als es theoretisch für notwendig erachtet wird.** Die Angaben der Kommunikationsverantwortlichen machen deutlich, dass Medientrainings zwar für relevant gehalten werden, bisher scheinen sie den Sprung in die Praxis allerdings (noch) nicht geschafft zu haben. Ein Drittel der Befragten meint, der eigene CEO hat ein solches Training noch nicht in Betracht gezogen und mehr als 40 Prozent der Kommunikationsexperten erklären, dass ihr CEO kein Medientraining benötigt. Hier widerspricht erneut die Idealvorstellung in den Köpfen der Experten der gelebten Praxis. Das Potenzial für erhebliche Verbesserungen auf dem Gebiet medialer Schulungen scheint gegeben, die Bereitschaft der Unternehmenschefs an entsprechenden Trainings auch teilzunehmen, vorausgesetzt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass den Praktikern zwar der hohe Einfluss des CEO-Images auf das Ansehen des Unternehmens bewusst ist. Diesem Fakt wird allerdings in der Gestaltung der CEO-Kommunikation noch nicht in ausreichendem Maß Rechnung getragen.

Nicht alle Fragen konnten zufriedenstellend und abschließend beantwortet werden. Die vorliegende Studie hat jedoch „Spuren gelegt“, die Hilfestellung und Ansatzpunkt sein können für weiterführende Arbeiten, welche sich der Herausforderung stellen wollen, mehr Licht in das komplexe Geflecht des Zusammenwirkens von CEO- und Unternehmensimage zu bringen.

# Literatur

- Avenarius, Horst (2000): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2. überarbeitete Auflage.
- Brosius, Hans-Bernd / Koschel, Friederike (2005): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. 3. Auflage.
- Batinic, Bernad (2001): Fragebogenuntersuchungen im Internet.
- Burson-Marsteller (2004): <http://www.burson-marsteller.de/pages/news/releases/2004/press-08-11-2004> (2. 8. 05)
- Diekmann, Andreas (2001): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen.
- Gräf, Lorenz (2002): Assessing Internet Questionnaires: The Online Pretest Lab. In: Batinic, Bernard u.a. (2002): Online Social Sciences.
- Knieper, Thomas/ Müller, Marion G. [Hrsg.] (2001): Kommunikation visuell. Das Bild als Forschungsgegenstand - Grundlagen und Perspektiven.
- Lord Alan Watson of Richmond (2002): Die Rolle führender Unternehmensrepräsentanten in der Kommunikationslandschaft des 21. Jahrhunderts. In: Kirf, Bodo / Rolke, Lothar [Hrsg.] (2002): Der Stakeholder-Kompass.
- Merten, Klaus/Westerbarkey, Joachim (1994): Public Opinion und Public Relations. In Merten et al. (1994): Die Wirklichkeit der Medien. S. 206-208.
- Mehrabian, Albert (1971): Silent Messages. Implicit Communication of Emotions and Attitudes.
- Meyer, Th. / Ontrup, R. / Schicha, Chr. (2000): Die Inszenierung des Politischen. Zit. nach Müller, Marion G. (2003): Grundlagen der visuellen Kommunikation.
- Nessmann K. (2005): Personen PR - Personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit. In: Bentele, Piwinger, Schönborn (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk) April 2005, S. 1 – 70.
- Protest, David / McCombs, Maxwell (1991): Agenda Setting. Reading on Media, Public Opinion and Policymaking. Hillsdale.
- PR-Report, Newsletter vom 22. 7. 2005 [www.prreport.de](http://www.prreport.de) (2.8.05.)
- Pührer, Heinz (2003): Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Konstanz., S. 129-135.
- Schenk, Michael (2002): Medienwirkungsforschung. Tübingen.