

**Künstliche Intelligenz in der  
Unternehmenskommunikation:  
Eine Untersuchung über Einsatzmöglichkeiten  
und Spannungsfelder sowie damit verbundene  
Implikationen für das Vertrauensmanagement  
von Stakeholdern.**

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie  
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Kristina Schur, BA

51836951

Begutachterin: Ing. Vivien Marx, BA MA

Breitenbrunn, Mai 2024

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

22. Mai 2024

A handwritten signature in black ink that reads "Kristine Schue". The script is cursive and fluid.

Unterschrift

## Zusammenfassung

Die Unternehmenskommunikation stellt ein Berufsfeld dar, das für den sich rasant entwickelnden Bereich Künstlicher Intelligenz (KI) viele Einsatzbereiche und Potenziale liefert. Bei KI, insbesondere generativer KI, handelt es sich um ein hochgradig undefiniertes Feld, und dem Einsatz von KI im Rahmen der Kommunikation haften somit auch eine Reihe von Risiken an. Dies erschwert es, derartigen Technologien volles Vertrauen zu schenken. Wie wirkt sich dies nun auf ein Feld wie die Unternehmenskommunikation aus, für das Vertrauen von wesentlicher Bedeutung ist? Um die potenziellen Einflussfaktoren der KI-Nutzung auf die Unternehmenskommunikation und insbesondere auf das Vertrauensmanagement zu identifizieren, wurden im Rahmen einer qualitativen Studie die Meinungen von 14 Expert:innen der österreichischen Kommunikationslandschaft eingeholt und anhand einer Themenanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass das Stimmungsbild durchaus positiv ist und Verantwortliche aufgeschlossen im Hinblick auf diverse Möglichkeiten sind, die KI liefert, die tatsächliche Nutzung entsprechender Tools jedoch noch überschaubar ist und Potenziale nicht vollends ausgeschöpft werden. Nichtsdestotrotz kann aus dieser Arbeit, stets den jeweiligen Kontext berücksichtigend, die Handlungsempfehlung abgeleitet werden, KI in die Unternehmenskommunikation zu integrieren und in einem Zusammenspiel von Kommunikator:innen und KI Potenziale zu nutzen, um diversen aktuellen Herausforderungen der Kommunikationsbranche bestmöglich zu begegnen.

Schlüsselbegriffe: Unternehmenskommunikation, Kommunikationsabteilung, Künstliche Intelligenz, Artificial Intelligence, Vertrauen, Vertrauensmanagement, KI-Integration, Digitalisierung

## Abstract

Corporate communications offers several applications in the rapidly developing field of artificial intelligence (AI), each with its own unique opportunities. AI, especially generative AI, is a highly undefined domain, and the use of AI in communications is thus associated with a number of risks, making it difficult to fully trust such technologies. Therefore, how does this affect a discipline such as corporate communications, where trust is essential? To identify the potential applications of AI in corporate communications and, particularly, in trust management, the opinions of 14 experts from the Austrian communication landscape were obtained as part of a qualitative study and evaluated using a thematic analysis. The results indicate that the sentiment is quite positive and that those responsible are open to the various possibilities offered by AI, but that the actual use of such tools is still limited and their potential is not fully exploited. Nevertheless, considering the context, the recommendation for action that can be derived from this work is to integrate AI into corporate communications and utilize its potential in an interaction between communication actors and AI to meet various current challenges in the communications industry in the best possible way.

Keywords: corporate communications, communication department, artificial intelligence, trust, trust management, AI integration, digitalization

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen.....	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>6</b>
2.1	Künstliche Intelligenz.....	6
2.1.1	Begriffsdefinition und -abgrenzung .....	8
2.1.2	Generative Künstliche Intelligenz .....	9
2.2	Unternehmenskommunikation.....	11
2.2.1	Stakeholderkommunikation .....	12
2.2.2	Ziele und Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation.....	13
2.3	Vertrauen.....	15
2.3.1	Organisationales Vertrauen .....	17
2.3.2	Vertrauen in und durch Unternehmenskommunikation .....	20
2.4	Künstliche Intelligenz in der Unternehmenskommunikation.....	23
2.4.1	Einsatzfelder von KI in der Unternehmenskommunikation .....	25
2.4.2	Spannungsfeld KI und Vertrauen.....	34
<b>3</b>	<b>Methodik.....</b>	<b>35</b>
3.1	Dokumentation des Vorverständnisses.....	35
3.2	Erhebungsmethode .....	37
3.3	Sample und Fallauswahl .....	40
3.4	Durchführung der Erhebung.....	43
3.5	Auswertungsmethode.....	44
3.6	Qualitätssicherungsstrategien/Gütekriterien .....	46
<b>4</b>	<b>Darstellung und Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>47</b>
4.1	Zentrale Aspekte der Unternehmenskommunikation .....	48
4.1.1	Kernwerte der Unternehmenskommunikation .....	48
4.1.2	Aufgaben und Ziele der Unternehmenskommunikation.....	49

4.1.3	Veränderungen in der Unternehmenskommunikation .....	55
4.2	Wahrnehmung aktueller Entwicklungen im Bereich Künstlicher Intelligenz ..	57
4.2.1	Allgemeine Einstellung von Kommunikator:innen zu KI .....	57
4.2.2	Stimmung in Unternehmen .....	59
4.3	Einfluss von KI in der Unternehmenskommunikation.....	61
4.3.1	Aktuelle Einsatzbereiche .....	61
4.3.2	Chancen .....	66
4.3.3	Risiken .....	72
4.4	KI und Vertrauen – Spannungsfeld in der Unternehmenskommunikation? ..	78
4.4.1	KI: Risiken im Zusammenhang mit Vertrauen .....	79
4.4.2	Beitrag von KI zur Vertrauensschöpfung in Unternehmen .....	81
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>84</b>
5.1	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse .....	84
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen .....	90
5.3	Kritische Reflexion und Würdigung der Studie.....	93
5.4	Implikationen für die Praxis und Ausblick.....	94
	<b>Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit .....</b>	<b>98</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>99</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>107</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>108</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Seit der Veröffentlichung von ChatGPT durch OpenAI im November 2022 bewegt sich der öffentliche Diskurs über Künstliche Intelligenz zwischen Faszination und Skepsis. Während manche neueren KI-Tools unsagbares Potenzial für diverse Problembereiche zusprechen, sind die Meinungen anderer getrieben von Unsicherheiten und Misstrauen.

KI-Lösungen werden zunehmend in Kommunikationsaktivitäten von PR und Unternehmenskommunikation integriert, da sie dabei unterstützen können, die kommunikativen Herausforderungen zu meistern, vor denen Unternehmen stehen (Banholzer, Quest und Rossbach, 2023, S. 52). Für eine erfolgreiche Integration von KI in Organisationen ist Vertrauen maßgeblich, da es in großem Maße dazu beiträgt, bei Stakeholdern Sympathie für die Technologien zu schaffen (Tschopp, Ruef und Monett, 2022, S. 340).

Wie genau dieser Integrationsprozess gestaltet werden kann, welche Einsatzfelder die Unternehmenskommunikation konkret für KI bereithält, welche Chancen und Risiken damit verbunden sind und wie der Vertrauensaspekt in diese Betrachtungsweisen integriert werden kann, darin liegen die Schwerpunkte dieser Arbeit.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Das Thema ‚Künstliche Intelligenz‘ ist allgegenwärtig. Wenngleich es sich bei KI an sich um kein neues Phänomen handelt, scheint es, als würde die Dynamik neuester technischer Fortschritte in diesem Bereich den Wandel und somit die Bedeutung Künstlicher Intelligenz nochmals rasant vorantreiben beziehungsweise vergrößern (Sheikh, Prins und Schrijvers, 2023, S. 5f.). Verdeutlicht werden diese Entwicklungen nicht zuletzt durch die Veröffentlichung von ChatGPT durch OpenAI im November 2022 (Haleem, Javaid und Singh, 2023). Seine Einführung hat es ermöglicht, sogenannte ‚Generative Künstliche Intelligenz‘ erstmals der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, und somit disruptive Veränderungen in einer Vielzahl von Feldern, ob in der Wissenschaft, der Wirtschaft oder auch im privaten Bereich, ausgelöst.

Die rasante Weiterentwicklung von KI-Tools bringt stetig neue Vorteile für Organisationen mit sich (Venkatesh, 2021, S. 641) – Vorteile, die jedoch nicht immer vollständig genutzt werden, da es organisationsseitig häufig an der Einführung bzw. Annahme dieser Tools scheitert. Die Gründe hierfür können vielfältig sein und reichen beispielsweise von einem Mangel an entsprechender Infrastruktur über mitarbeiter:innenseitige Skepsis bis hin zu einem Defizit hinsichtlich der notwendigen Fähigkeiten oder der Möglichkeit, sich diese anzueignen (Venkatesh, 2021, S. 642).

Laut einer von Deloitte (2023) durchgeführten Studie haben 94 % der österreichischen Unternehmen die tiefgreifende Bedeutung und das Potenzial Künstlicher Intelligenz für ihre Branche erkannt. Auch wenn sich der Großteil für die tatsächlichen Herausforderungen nicht bereit fühlt, die mit der Implementierung und Nutzung von KI-verbundenen Technologien einhergehen, planen dennoch 66 % der befragten Unternehmen im Jahr 2024 Investitionstätigkeiten in diesem Bereich (Deloitte, 2023, S. 16ff).

Auch die Unternehmenskommunikation befindet sich schon längere Zeit in einem stetigen Wandel. Die digitale Transformation hat das Feld in den letzten Jahren signifikant geprägt – eine Veränderung, die andauert, wie der Blick auf die Vielzahl sich entfaltender Kommunikationskanäle sowie die rasant zunehmenden Informationsflüsse zeigt. Unternehmensumfelder werden komplexer, der Wettbewerb wird schärfer und Anforderungen an Kommunikator:innen sowie Kommunikationsstrategien und -prozesse unterliegen einer neuen Dynamik (Kirf, Souren und Eicke, 2017). Die Folgen waren und sind etwa die Neuaufstellung von Kommunikationsabteilungen, die Integration digitaler Tools oder die Einleitung integrativer Transformationsprozesse, um sich an digitale Neuerungen anzupassen oder ihnen bestenfalls proaktiv zu begegnen (Zerfaß & Brockhaus, 2023, S. 26).

Zu den bedeutendsten Veränderungen, die aktuell einen wesentlichen Einflussfaktor in der Unternehmenskommunikation darstellen, gehören wohl neueste Entwicklungen im Bereich Künstlicher Intelligenz. Im „European Communication Monitor“, einer internationalen empirischen Befragung von PR-Expert:innen, meinen 77,3 % der Befragten, dass Künstliche Intelligenz die Kommunikationsbranche maßgeblich beeinflussen und verändern wird (Zerfaß, Vercic, Verhoeven, Moreno und Tench, 2019, S. 61). Im Hinblick auf das enorme Potenzial, das generative KI etwa im Bereich der Content-Kreation aufweist (Roumeliotis & Tselikas, 2023, S. 1f.), könnte argumentiert werden, dass derartige Technologien weitreichende Chancen für die Unternehmenskommunikation mit sich bringen werden und der Wandel eine neue Richtung nehmen wird (Türksoy, 2022, S. 2).

Zerfaß, Hagelstein und Tench (2020, S. 12) zeigen in ihrer Studie zu Künstlicher Intelligenz im Kommunikationsmanagement die Notwendigkeit auf, dass Kommunikator:innen zum einen erkennen, dass es an der Zeit ist, sich mit dem Phänomen KI zu befassen, und sie es zum anderen in ihrer Verantwortung sehen, KI in Kommunikationsabteilungen zu integrieren.

Damit gehen zahlreiche neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen einher, die es zu verstehen gilt (Kunz & Wirtz, 2023, S. 34). Es ist davon auszugehen, dass insbesondere generative KI sich kontinuierlich in Leistung und Zugänglichkeit verbessern wird, was das Risiko birgt, dass menschenzentrierte Rollen und Aufgaben künftig

verstärkt von KI eingenommen werden. So könnten etwa durch den Einsatz von KI-Tools in der Kommunikation Interaktionen zunehmend durch automatisierte Prozesse ersetzt werden, weshalb sich Unternehmen bewusst sein müssen, dass dies Einfluss auf Aspekte wie Vertrauen und Empathie haben kann (Kunz & Wirtz, 2023, S. 35).

Schaffung und Erhalt von Vertrauen können als zentrale und zu priorisierende Aufgaben der Unternehmenskommunikation angesehen werden (Zerfaß et al., 2019, S. 15). So bezeichnet Mast (2013, S. 8f.) es als oberstes Ziel der Unternehmenskommunikation, vertrauensvolle Beziehungen zu den Stakeholdern des Unternehmens aufzubauen sowie zu pflegen, um Glaubwürdigkeit im Sinne von Legitimität zu erhalten und dadurch letztendlich entsprechende Handlungsspielräume für die Erreichung der Unternehmensziele zu sichern. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind für Unternehmen daher ein wertvolles Gut und bilden die Grundlage für den Aufbau eines positiven Unternehmensimages sowie langfristiger, erfolgreicher Organisationsbeziehungen – sowohl intern unter Mitarbeiter:innen als auch unter externen Stakeholdern. Unternehmen können durch die Art und Weise, wie sie sich darstellen, die Gestaltung dieser Vertrauensbeziehungen maßgeblich beeinflussen. Der Unternehmenskommunikation kommt in diesem Zusammenhang daher ein großer Stellenwert zu (Röttger, 2022, S. 1f.).

Unter Berücksichtigung der eingangs erwähnten zunehmenden Bedeutung von KI für die Unternehmenskommunikation sowie der damit einhergehenden Herausforderungen kann mit Blick auf das Ziel des Vertrauensmanagements der Unternehmenskommunikation schnell ein potenzielles Spannungsfeld zwischen KI, Kommunikation und Vertrauen identifiziert werden.

Trotz der unbestrittenen Bedeutung von KI für die Kommunikation bleibt nämlich fraglich, wie genau interpersonelle Beziehungen und Dynamiken sowie Kommunikationsresultate von ihr beeinflusst werden (Hohenstein & Jung, 2019, S. 1). So haftet dem Aspekt der Kommunikation inhärent etwas so Menschliches an, dass beim Gedanken daran, dass Künstliche Intelligenz zukünftig eine Vielzahl entsprechender kommunikativer Funktionen übernehmen könnte, unweigerlich Unsicherheit aufkommt (Sundar & Lee, 2022, S. 379).

Welche Veränderungen – Potenziale wie Risiken – durch die wachsende Bedeutung generativer KI konkret auf die Unternehmenskommunikation und damit verbunden auf das Vertrauensmanagement zukommen werden, ist größtenteils noch unerforscht. Wie die Deloitte-Studie (2023, S. 17ff) darlegt, zeigen sich Unternehmen in Österreich darüber hinaus noch zurückhaltend, was den Einsatz Künstlicher Intelligenz betrifft, weshalb konkrete Anwendungsmöglichkeiten von KI hierzulande noch nicht ausreichend herausgearbeitet wurden.



Aus diesem Kontext wurde für die vorliegende Untersuchung folgende Forschungsfrage abgeleitet:

*Wie werden der Einsatz von KI im Rahmen der Unternehmenskommunikation sowie ihr Einfluss auf das Vertrauensmanagement wahrgenommen?*

Drei forschungsleitende Fragen lassen sich weiters zur Strukturierung definieren:

- Welche Wirkungsbereiche der Unternehmenskommunikation eignen sich besonders für den Einsatz von KI?
- Welche Chancen und Risiken entstehen durch die Nutzung von KI in der Unternehmenskommunikation für handelnde Akteur:innen bzw. für das Unternehmen?
- Auf welche Art und Weise könnte die Nutzbarmachung von KI in der Unternehmenskommunikation die Entstehung und Pflege von vertrauensvollen Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern begünstigen?

Die Beantwortung dieser Forschungsfragen soll mittels eines qualitativen Studiendesigns erfolgen. In dessen Rahmen werden Expert:inneninterviews durchgeführt, da es, begründet durch die Neuartigkeit des Forschungsfeldes, eines offenen Zugangs bedarf, um sich der Problemstellung zu nähern. Zudem wird angenommen, dass eine Betrachtung des Spannungsfeldes Unternehmenskommunikation, KI und Vertrauen aufgrund dessen Komplexität die Wahrnehmung bzw. Expertise von Kommunikationsfachleuten auf diesem Gebiet erfordert. Das gewonnene Datenmaterial soll mittels Themenanalyse nach Froschauer und Lueger ausgewertet und anschließend interpretiert werden, um Implikationen für Praxis sowie zukünftige Forschungen zu liefern.

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Wie bereits dargelegt befinden sich sowohl das Feld der Unternehmenskommunikation als auch der Bereich rund um Künstliche Intelligenz in einem dynamischen Wandel. Im Hinblick auf die rasante Weiterentwicklung von Letzterer entstehen für die Kommunikation mehrere Einsatzmöglichkeiten und Anwendungsbereiche, mit denen auch Vor- und Nachteile verbunden sind. Welche Rahmenbedingungen für eine Integration von KI-Tools in Kommunikationsabteilungen erforderlich sind, die Chancen und Risiken, die Kommunikationsabteilungen österreichischer Unternehmen konkret zu erwarten haben, und wie sie sich bestmöglich darauf vorbereiten können, ist bis dato unerforscht.

In dieser Arbeit soll daher untersucht werden, inwiefern die Nutzung von generativer Künstlicher Intelligenz im Rahmen der Unternehmenskommunikation Einfluss auf eben diese nimmt. Ein besonderer Fokus soll dabei auch auf dem Vertrauensmanagement von Stakeholdern liegen, welchem im Rahmen der Unternehmenskommunikation ein wesentlicher Stellenwert zukommt. Ziel ist die Diskussion von Einsatzmöglichkeiten generativer KI sowie in weiterer Folge das Aufzeigen damit verbundener Chancen und Risiken in Bezug auf das Vertrauensmanagement. Letztendlich sollen daraus Handlungsempfehlungen für verantwortliche Akteur:innen in Kommunikationsabteilungen von Unternehmen abgeleitet werden.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Einleitend wurde über ein Aufzeigen des aktuellen Forschungsstandes die Problemstellung dargelegt und darauf aufbauend die Forschungsfragen vorgestellt. Anschließend wurde die Zielsetzung beschrieben und der Aufbau dieser Untersuchung präsentiert. Kapitel 2 bildet mit einer Zusammenfassung wissenschaftlicher Literatur zum Forschungsgegenstand den theoretischen Rahmen der Untersuchung. Dieser umfasst vier Schwerpunkte, die einen Einblick in die theoretischen Hintergründe und Zusammenhänge der Arbeit bieten. Hierbei wird zunächst das Thema Künstliche Intelligenz beleuchtet, wobei ein Fokus auf generativer KI liegt und darüber hinaus der Versuch einer Begriffsdefinition unternommen wird. Anschließend folgt eine umfangreiche Betrachtung des Feldes der Unternehmenskommunikation. Ein besonderer Stellenwert kommt hier den Zielen sowie dem Bereich der Stakeholderkommunikation zu. Im darauffolgenden Unterkapitel werden sowohl interpersonale als auch organisationale Vertrauensaspekte behandelt und zudem relevante theoretische Modelle vorgestellt. Den Abschluss des Theorieteils bildet eine kombinierte Betrachtung von KI, Unternehmenskommunikation und Vertrauen. Darauf folgt das Kapitel ‚Methodik‘, in dem der empirische Forschungsprozess dargelegt wird. Vorgestellt werden hier Erhebungsmethode, Sample, Durchführung der Erhebung sowie die Auswertungsmethode. Zudem kommt in diesem Kapitel den Gütekriterien ein besonderer Stellenwert zu. Die Ergebnisse der qualitativen Forschung werden im darauffolgenden Kapitel dargestellt und interpretiert. Im finalen Kapitel der Arbeit werden die gewonnenen Erkenntnisse mit Rückbezug zur Theorie diskutiert, die Forschungsfragen beantwortet und zudem die Limitationen sowie Stärken der Arbeit aufgezeigt. Den Abschluss dieser Untersuchung bilden Implikationen für die Praxis sowie Empfehlungen für weiterführende Forschung.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Dieses Kapitel hat zum Ziel, einen theoretischen Überblick zum Thema der vorliegenden Arbeit zu liefern. Angeführt werden jene Themengebiete, die von zentralem Interesse für den Forschungsgegenstand sind und zugleich sein theoretisches Rahmenwerk bilden. Zunächst werden demnach der Entstehungshintergrund Künstlicher Intelligenz, eine Definition des Begriffs sowie aktuelle Entwicklungen hinsichtlich generativer KI erörtert. Anschließend folgt ein Einblick in das Feld der Unternehmenskommunikation, wobei hier insbesondere auf deren Ziele und Aufgaben sowie auf den Aspekt des Reputationsmanagements eingegangen wird. Des Weiteren findet eine Skizzierung des Stakeholder-Ansatzes statt. Anschließend widmet sich das Unterkapitel ‚Vertrauen‘ relevanten theoretischen Vertrauensmodellen und legt zudem die Relevanz von Vertrauen in Organisationen dar. Abgerundet wird der Theorieteil durch eine kombinierte Betrachtungsweise der Spannungsfelder ‚KI‘, ‚Unternehmenskommunikation‘ sowie ‚Vertrauen‘, wobei hier ein spezieller Fokus auf den möglichen Einsatzfeldern von KI in der Unternehmenskommunikation sowie auf damit verbundenen Implikationen für den Vertrauensaspekt liegt.

### 2.1 Künstliche Intelligenz

Obwohl durch die jüngste mediale Berichterstattung oftmals ein derartiger Eindruck erweckt werden könnte, ist ‚Künstliche Intelligenz‘ zweifellos kein neuartiges Phänomen. Alan Turing veröffentlichte bereits 1950 den berühmten Artikel „Rechenmaschinen und Intelligenz“ und erörterte darin, inwiefern Maschinen zukünftig in der Lage sein würden, menschliche Intelligenz nachzuahmen (Liew, 2021, S. 25). Die Entstehung des Ausdrucks ‚Künstliche Intelligenz‘ kann ins Jahr 1955 zurückdatiert werden, als der US-amerikanische Computerwissenschaftler John McCarthy das ‚Dartmouth Summer Research Project‘ zum Thema Künstliche Intelligenz veranstaltete und der Begriff in diesem Rahmen erstmalig Erwähnung fand (Zerfass et al., 2020, S. 378).

Es dauerte jedoch aufgrund der damals eingeschränkten technischen Möglichkeiten noch einige Jahrzehnte, bis dieses skizzierte theoretische Konstrukt von Künstlicher Intelligenz in der Praxis angewandt werden konnte. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist Künstliche Intelligenz so fortgeschritten, dass die Bereiche, in denen sie zum Einsatz kommt, stets erweitert werden. Während einige davon physischer Natur sind, beschränken sich andere Einsatzszenarien ausschließlich auf eine virtuelle Ebene (Kaplan, Kessler, Brill und Hancock, 2023, S. 337). Diese Komplexität begründet einerseits ihre Nützlichkeit, erhöht andererseits aber auch ihre Unberechenbarkeit (Kaplan et al., 2023, S. 340).

Festzuhalten ist, dass Künstliche Intelligenz zum täglichen Begleiter im Alltag geworden ist, ohne dass es vielen Menschen bewusst ist. Sprachassistenten, individualisierte Filmeempfehlungen bei Streamingdiensten, automatisch vervollständigte Suchergebnisse auf Suchplattformen (Liew, 2021, S. 24) oder aber Übersetzungsprogrammen, die Algorithmen als Entscheidungshilfe nutzen, stellen nur einige jener Ausprägungen dar, im Rahmen derer KI Menschen unterstützen kann (Tschopp et al., 2022, S. 323).

Jedoch nicht nur im privaten Umfeld, sondern insbesondere auch im unternehmerischen Kontext ziehen Organisationen KI-Anwendungen zunehmend in der Hoffnung heran, ihren Geschäftserfolg zu optimieren. Der Fortschritt im KI-Bereich nimmt zu, vor allem hinsichtlich der Fähigkeiten von Machine-Learning-Anwendungen sowie deren Zugänglichkeit. Dies geschieht in einer hohen Geschwindigkeit und Intensität, durch die es unwahrscheinlich wird, dass Nutzer:innen in der Lage sind, vollends zu erfassen, welche Möglichkeiten tatsächlich mit derartigen Tools einhergehen oder auch, wie diese optimal in einem wirtschaftlichen Kontext genutzt werden und den Geschäftserfolg positiv beeinflussen könnten (Borole, 2024, S. 1). Der oft zitierte ‚Hype‘ um KI ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass es in der Forschung nach wie vor an einer klaren Begriffsdefinition und -abgrenzung fehlt und diese Problematik in der medialen Berichterstattung nicht nur vernachlässigt wird, sondern vielmehr die Problematik besteht, dass komplexere Softwares wahllos als KI bezeichnet werden (Tschopp et al., 2022, S. 323). Der Kritik um eine fehlende Definition des Begriffs sei anzumerken, dass es gleichermaßen an einer einheitlichen und allgemeingültigen Definition des Begriffs ‚menschliche Intelligenz‘ mangelt und ebenso wenig exakt geklärt ist, wie das menschliche Gehirn funktioniert (Tschopp et al., 2022, S. 323). Dies bedeutet jedoch nicht, dass entsprechende Ansätze fehlen. So haben Dellermann, Ebel, Söllner und Leimeister (2019) den Versuch unternommen, menschliche und Künstliche Intelligenz zu differenzieren, und dabei die folgenden Merkmale herausgearbeitet:

Tabelle 1: Sich ergänzende Fähigkeiten von Mensch und KI

<b>Menschliche Intelligenz</b>	<b>Künstliche Intelligenz</b>
Flexibilität & Transfer	Mustererkennung
Empathie & Kreativität	Wahrscheinlichkeitsdenken
Beliebige Daten mit Anmerkungen versehen	Konsistenz
Menschenverstand	Geschwindigkeit & Effizienz
<b>= intuitiv</b>	<b>= analytisch</b>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dellermann et al. (2019, S. 640)

Dellermann et al. (2019, S. 640) zufolge geben diese Differenzierungsmerkmale zugleich Auskunft darüber, wie sich Mensch und Maschine ergänzen können. Bemerkenswerte Entwicklungen der jüngsten Vergangenheit, allen voran der rapide Anstieg technischer Neuerungen im Bereich generativer KI, Verbesserungen von Computerleistungen sowie das rasante Wachstum von Daten, um damit Algorithmen zu trainieren (Mariani, Perez-Vega und Wirtz, 2021, S. 756f.), haben jedoch nicht nur zu einer neuen Welle an Möglichkeiten und Popularität von KI geführt, sondern erhöhen auch unweigerlich ihre Relevanz unter anderem im wirtschaftlichen Diskurs (Bourne, 2019, S. 111). Zudem sehen sich Unternehmen weltweit mit dem enormen Potenzial konfrontiert, welches KI-Tools bspw. hinsichtlich Datenverarbeitung und Komplexitätsbewältigung aufweisen, und sind deshalb interessiert daran, sich dieses hinsichtlich eines komparativen Vorteils zunutze zu machen (Masoodifar, Arslan und Tekeoğlu, 2023, S. 1). Laut Anantrasirichai und Bull (2021, S. 590) ist die Anzahl KI-gestützter Applikationen, welche im kreativen Sektor herangezogen werden, in den vergangenen fünf Jahren rasant angestiegen.

Um das Thema ‚Künstliche Intelligenz‘ weiter zu untersuchen, ist es zuerst notwendig, den Begriff hinsichtlich einer Definition in einen aktuellen Kontext zu setzen.

### **2.1.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung**

Für Banholzer (2020, S. 6) bestätigt die zunehmende Publizierung von Literatur zum Thema Künstliche Intelligenz, dass sich diese trotz des Mangels an einer eindeutigen Begriffsdefinition durchzusetzen vermag und weitreichende Wirkung erzielt. Sheikh et al. (2023, S. 17ff) sehen dies kritisch und merken hierzu an, dass nicht alle neuartigen technischen oder digitalen Tools, denen KI-Potenzial unterstellt wird, auch wirklich in den Bereich Künstlicher Intelligenz fallen. Kerr, Barry und Kelleher (2020, S. 3) zufolge kann der Ausdruck ‚Künstliche Intelligenz‘ für verschiedene Menschen unterschiedliche Bedeutungen haben. Solche subjektiven Bedeutungen basieren zumeist auf dem Einsatzbereich oder dem Ziel, das KI für die Menschen erfüllen soll. Diese Widersprüche in Kombination mit einem Blick auf die Literatur, der offenbart, dass der Ausdruck ‚Künstliche Intelligenz‘ häufig sehr weitläufig, gar synonym mit verwandten digitalen Phänomenen verwendet wird (Banholzer, 2020, S. 5f.; Banholzer, Quest und Rossbach, 2023, S. 235), verdeutlichen die Notwendigkeit, sich zunächst an einer Begriffsdefinition zu versuchen.

Zerfass et al. (2020, S. 379) verstehen unter ‚Künstlicher Intelligenz‘:

*„Flexible Entscheidungsprozesse und Handlungen von softwaregesteuerten Agenten. Sie passen sich an wechselnde Ziele und unvorhersehbare Situationen an, lernen aus Erfahrungen, streben nach Rationalität, machen aber auch trotz Wahrnehmungs- und Berechnungsbeschränkungen weiter.“*

Gil de Zúñiga, Goyanes und Durotoye (2024, S. 4) definieren KI als:

*„Die in der realen Welt greifbare Fähigkeit von nicht menschlichen Maschinen oder künstlichen Wesen, Leistungen zu erbringen, Aufgaben zu lösen, zu kommunizieren, zu interagieren und logisch zu handeln, wie es bei biologischen Menschen der Fall ist.“*

Im einfachsten Sinne sind unter Künstlicher Intelligenz jene Mechanismen zu verstehen, die Maschinen mit einer Form von Intelligenz ausstatten, die normalerweise Menschen anhaftet (Anantrasirichai & Bull, 2021, S. 589; Masoodifar et al., 2023, S. 2). Konkreter handelt es sich hierbei um Codes, Algorithmen, technische Feinheiten und Datenmengen, die ein solches Imitieren menschlichen Verhaltens ermöglichen. In anderen Worten kann KI als ein Algorithmus beschrieben werden, der Machine-Learning-Prozessen entstammt und eine Kombination aus Daten und Codes beinhaltet.

Eine weitere verbreitete Methode, nach der KI häufig klassifiziert wird, ist die Einordnung in starke und schwache KI, abhängig von dem Grad, zu dem derartige Applikationen menschliche Intelligenz aufweisen (Anantrasirichai & Bull, 2021, S. 591). Erstere bezeichnet jene Ausprägungen Künstlicher Intelligenz, die menschlicher Intelligenz gleichkommen oder diese übersteigen, wohingegen Letztere Anwendungen beschreibt, deren Fokus auf der Bereitstellung einer Lösung für ein spezifisches Anwendungsproblem liegt, wie etwa der Sprachassistent Siri (Tschopp et al., 2022, S. 323).

### **2.1.2 Generative Künstliche Intelligenz**

Die überwiegende Mehrheit der jüngsten Weiterentwicklungen im Bereich Künstlicher Intelligenz sind das Resultat einer Konvergenz von Lösungs- und Verbesserungstechniken (Codes) sowie eines Anstiegs von Daten sowie der Frequenz und der Detailliertheit von Beobachtungen (Kim & Routledge, 2022, S. 77). Der Begriff ‚Generative KI‘ bezeichnet eine Untergruppe von Künstlicher Intelligenz, die in der Lage ist, neuartige Informationen zu generieren, indem von Menschen kreierte Inhalte mit dem Ziel imitiert werden, menschenähnliche und schlüssige Ergebnisse zu liefern (Gill & Kaur, 2023, S. 263). Hierzu werden Deep-Learning-Ansätze sowie neuronale Netze herangezogen und

wesentliche Trends bzw. Muster in bereits vorhandenem Informationsmaterial identifiziert. Das Resultat liegt in einer Vielzahl von Anwendungen von Text- über Bild- bzw. Video- bis hin zu Audiomaterial, praktischen Applikationen wie Chatbots, Übersetzungstools oder auch Lösungen zur Bewertung von Informationen (Gill & Kaur, 2023, S. 262f.). Damit generative Künstliche Intelligenz in der Lage ist, Output zu liefern, muss sie zuerst mit Daten trainiert werden – ein Prozess, für den es zwei mögliche Vorgehensweisen gibt. Unterschieden werden unbeaufsichtigte Methoden, im Zuge derer der Algorithmus mit einer Fülle an nicht gekennzeichneten Daten versorgt wird, ein Vorgang, der zum großen Teil automatisiert und ohne Begleitung erfolgt, sowie beaufsichtigte Methoden, im Rahmen derer gekennzeichnete Daten für das Training des Algorithmus herangezogen werden (Illia, Colleoni und Zygliopoulos, 2022, S. 203).

#### 2.1.2.1 ChatGPT

Beispielhaft für generative Künstliche Intelligenz ist das von OpenAI im November 2022 veröffentlichte ChatGPT, ein Chatbot-Tool, welches auf der sogenannten ‚GPT‘ (Generative Pre-Trained Transformer-Architektur) basiert (Haleem et al., 2022, S. 3). Seine Ursprünge hat ChatGPT im sogenannten ‚NLP‘, dem Natural Language-Processing, einem weiteren Teilbereich der Künstlichen Intelligenz. Diese natürliche Sprachverarbeitung bringt Computern bei, menschliche Sprache zu verstehen und zu produzieren. Dazu ist es erforderlich, GPT-Modelle, wie auch GPT-4, zunächst mit enormen Datenmengen (etwa aus dem Internet oder aus Lehrbüchern) zu trainieren. Anschließend findet das sogenannte ‚Language-Modelling‘ (Sprachmodellierung) statt. GPT-Architekturen werden darauf trainiert, das jeweils nächste Wort in einer Textsequenz zu antizipieren. Linguistische Trends, Satzbau, Vokabular und Logik können identifiziert und generalisiert werden, etwa, indem jene Wörter durchsucht werden, die auch in den Trainingsdaten dem Wort zuvor gefolgt waren. (Gill & Kaur, 2023, S. 263). Der Ausdruck ‚generativ‘ bezieht sich dabei auf die Fähigkeit des Tools, Text zu generieren. ‚Pre-Trained‘ spielt auf jenen vorangestellten Trainingsprozess an, im Rahmen dessen die KI mit umfassenden Datensets trainiert wurde, und ‚Transformer‘ verweist auf die Grundstruktur des Modells, welche die Gesamtverbindungen zwischen den Datenreihenkomponenten untersucht (Haleem et al., 2022, S. 3). ChatGPT basiert auf dem Language-Modell von OpenAI und ist deshalb darauf ausgerichtet, vom Menschen ausgehende, natürliche Sprache zu verstehen sowie zu verarbeiten und anschließend (auf Befehle) zu reagieren, um so interaktive Konversationen zu ermöglichen. Indem Nutzer:innen die Applikation mit sogenannten ‚Prompts‘ bedienen, sind sie in der Lage, mit der KI in einen kommunikativen Austausch zu treten, und erhalten so bspw. Antworten auf konkrete Fragestellungen. Die Anwendungsmöglichkeiten, die daraus resultieren, reichen, wie bereits skizziert, von

Sprachübersetzung und Spracherkennung bis hin zu Textzusammenfassung, Bildererkennung oder auch Stimmungsanalyse (Haleem et al., 2022, S.2).

Seit seiner Veröffentlichung wird das Tool stetig trainiert, um die Korrektheit der Antworten zu verbessern, und hat damit einen weitreichenden Einfluss auf diverse öffentliche Felder genommen. Ein großer Vorteil von ChatGPT ist die freie Nutzung durch AI, was es Nutzer:innen unter anderem auch ermöglicht, das Tool auf simple Art und Weise in ihre Anwendungen zu integrieren. Diese Entwicklung birgt das Potenzial, eine Reihe von Berufen in der Art und Weise ihrer Ausübung grundlegend zu verändern (Haleem et al., 2022, S.1f.).

Für diese Arbeit im Speziellen relevant ist die Betrachtung von KI im Kontext der Unternehmenskommunikation. Neuere Untersuchungen sehen zumeist jedoch von ‚klassischen‘ Definitionen und Kategorisierungen ab und betrachten KI vielmehr hinsichtlich ihres Lösungspotenzials (Anantrasirichai & Bull, 2021, S. 591). Um diesen Grundgedanken im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung zu verfolgen, könnte etwa der Ansatz von Banholzer et al. (2023, S. 236f) herangezogen werden, die es bezüglich einer Begriffsdefinition vorziehen, bei für die Unternehmenskommunikation relevanter KI auf eine ‚klassische‘ Kategorisierung (etwa in starke oder schwache KI) zu verzichten und stattdessen von ‚KI-Lösungen‘ zu sprechen. Im Vordergrund steht hierbei die Operationalisierung jener Aspekte Künstlicher Intelligenz, die in der Unternehmenskommunikation Lösungen in Form von Komplexitätsreduktion bereitstellen sollen.

Eine solche Betrachtungsweise hat den Vorteil, dass sie für die Unternehmenskommunikation nicht relevante Ausprägungen Künstlicher Intelligenz ausklammert (Banholzer et al. 2023, S. 237).

In dieser Arbeit sollen unter KI bzw. KI-Lösungen daher jene Praktiken und Tools im Bereich Künstlicher Intelligenz verstanden werden, derer sich die Unternehmenskommunikation aktuell zur Aufgabenbewältigung und Problemlösung bedient.

## **2.2 Unternehmenskommunikation**

Unternehmenskommunikation umfasst „*alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird (...)*“ (Mast, 2003, S. 7).

Zerfaß (2022, S. 31) fasst unter Unternehmenskommunikation sämtliche von einer Organisation ausgehenden kommunikativen Aktivitäten zusammen, die die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen sollen. Die daraus resultierenden organisationalen bzw. kommunikativen Aufgabengebiete und Abteilungen bilden sich klassischerweise im Hinblick auf die für das Unternehmen relevanten Bezugsgruppen (Stakeholder) heraus.



Zerfass und Brockhaus (2023, S. 26) führen in diesem Zusammenhang etwa die Abteilungen Presse- und Media-Relations, interne Mitarbeiter:innenkommunikation, Marketing, Public Affairs und Lobbying sowie finanzbezogene Kommunikation an.

### **2.2.1 Stakeholderkommunikation**

Dem Stakeholder-Prinzip liegt zugrunde, dass Unternehmen eingebettet in ein Beziehungsumfeld existieren, welches sich durch Interdependenz auszeichnet und das es zu managen gilt, um die Kontrolle über das organisationale Umfeld zu erlangen und zu behalten (Koschmann, 2016, S. 1f.).

Eine verbreitete Methode, um einzelne Interessensgruppen eines Unternehmens zu identifizieren und zu klassifizieren, ist, sie gemäß ihrer Macht bzw. ihrem Einfluss der Organisation gegenüber zu bewerten (Matuleviciene & Stravinskiene, 2016, S. 472). Für diese Kategorisierung und, um mit entsprechenden Gruppen in einen kommunikativen Austausch zu treten, um so optimal auf ihre Bedürfnisse und Erwartungen eingehen zu können, eignet sich der Stakeholder-Ansatz (Mickeleit, Treichel, Groß und Ellmann, 2023, S. 71.). Als strategische Stakeholder werden all jene internen sowie externen Individuen bzw. Gruppen, aber auch andere Organisationen oder die Öffentlichkeit verstanden, die entweder einen ‚Stake‘, also Einfluss auf das Unternehmen haben oder selbst von Handlungen des Unternehmens betroffen sind. Exemplarisch sind hier Kund:innen, Lieferant:innen, Politiker:innen, Investor:innen, Mitarbeiter:innen, der Wettbewerb oder Regierungsbehörden zu nennen (Menz & Stahl, 2008, S. 4f.). Die gemeinsamen Interessen der Organisation sowie der angeführten Gruppen gilt es durch einen proaktiven, wechselseitig profitablen Beziehungsaufbau zu fördern (Botha Slabbert & Barker, 2014, S. 72).

Laut Koschmann (2016, S. 5f.) lässt sich Stakeholderkommunikation sowohl hinsichtlich strategischer als auch hinsichtlich operativer Ausprägungen differenzieren. Strategische Aspekte beschäftigen sich mit der Frage nach dem ‚Warum?‘, also der strategischen Planung der Kommunikation zur Erreichung der Unternehmensziele, wohingegen die operative Betrachtungsweise auf die Aspekte rund um das ‚Wie?‘ abzielt. Hierzu gehört vor allem die operative Ausgestaltung der Interaktionen mit den diversen Stakeholdergruppen. Als bedeutendste Elemente dieser Interaktion werden die Kommunikationsformen der Verhandlung und des Dialogs angeführt. Die Interaktion in Form einer Verhandlung beinhaltet im Allgemeinen einen intensiven Austausch zwischen den Kommunikationspartner:innen, mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen. Im Rahmen des Dialogs hingegen stehen vor allem Konversation und Ideenaustausch im Mittelpunkt. Die Ziele hierbei sollen insbesondere sein, das Vertrauen zu stärken sowie Stakeholder in Entscheidungsprozesse miteinzubinden und positive Stakeholderbeziehungen

aufrechtzuerhalten (Koschmann, 2016, S. 6). Koschmann (2016, S. 5) zeigt zudem die Notwendigkeit auf, Kommunikation als Fähigkeit zu konzeptualisieren, die nutzbar gemacht und verbessert werden kann, um sicherzustellen, dass die Ziele der Stakeholderkommunikation erfüllt werden. Botha Slabbert und Barker (2014, S. 76f.) skizzieren drei Phasen in der Konzeptualisierung von Stakeholderbeziehungen: Phase 1 beginnt mit der Identifizierung relevanter strategischer Stakeholder. In Phase 2 folgt die Entwicklung beidseitig profitabler Beziehungen und Phase 3 ist gekennzeichnet von der Pflege und dem Erhalt dieser Beziehungen.

Im Rahmen dieses sogenannten ‚Beziehungsmanagements‘ können, durch den Aufbau sowie die Pflege langfristiger, beidseitig profitabler Beziehungen in der Unternehmensumwelt, drohende Konflikte vermieden werden (Ledingham, 2003, S. 181).

Eine besondere Bedeutung gewinnt der Stakeholder-Ansatz in der immer komplexer werdenden Unternehmensumwelt, um einen Überblick über die verschiedenen Anspruchsgruppen zu gewinnen und anschließend entsprechende, für die jeweiligen Gruppen relevante Kommunikationsinhalte zu kreieren (Mickeleit et al., 2023, S. 71). Aus der Akzeptanz und dem Vertrauen in diese Botschaften resultieren schließlich Legitimität und letztendlich die für Unternehmen essenzielle „licence to operate“ (Mickeleit et al., 2023, S. 72f.).

## **2.2.2 Ziele und Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation**

Botha Slabbert und Barker (2014, S. 71) sehen den Ausdruck ‚Unternehmenskommunikation‘ als Überbegriff sowohl für interne als auch für externe strategische Kommunikationsaktivitäten, die durch nachhaltiges Beziehungsmanagement der Stakeholdergruppen zum organisationalen Erfolg beitragen. Die Wahrnehmung durch diverse Stakeholdergruppen ist essenziell, um unternehmerische Botschaften zu verbreiten, ethisches Verhalten zu demonstrieren, Veränderungen im organisatorischen Umfeld zu bewirken und letztendlich, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen, wozu unter anderem die Wertschöpfung sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die Stakeholder zählt (Botha Slabbert & Barker, 2014, S. 69f.).

Diese Beobachtung durch die Gesellschaft steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Legitimität einer Organisation (Moreno-Luzon, Chams-Anturi und Escortia-Caballero, 2018, S. 2). Die Outputs von Unternehmen, wie bspw. ihre Verhaltensweisen, Leistungen oder Kommunikation, stellen für Stakeholder Signale dar, die die Bildung von Erwartungen und Vertrauen beeinflussen (Hurley, 2023, S. 591). Eine positive Wahrnehmung und somit eine hohe Legitimität von Organisationen führt dazu, dass diese als berechenbarer und zuverlässiger angesehen werden. In anderen Worten: Legitimität

unterstützt dabei, dass die Unternehmensaktivitäten von Stakeholdern anerkannt und akzeptiert werden (Moreno-Luzon et al., 2018, S. 6).

Im Rahmen des Legitimitätsmanagements ist es demnach das Ziel von Organisationen, den Support ihrer internen und externen Stakeholder zu stärken, um dadurch Handlungsspielräume zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Eine wesentliche Voraussetzung für den Erhalt von Legitimation ist Vertrauen, welches wiederum von einer passenden Kommunikation mit den Interessensgruppen abhängt. Die beiden Zustände Vertrauen und Legitimität stehen darüber hinaus in einer wechselseitigen Abhängigkeit zueinander, indem Vertrauen Legitimität stärkt und auch umgekehrt vorhandene Legitimität das Vertrauen begünstigt. Zusammen werden beide Variablen als Erfolgsfaktoren für Organisationen angesehen (Moreno-Luzon et al., 2018, S. 2).

Moreno-Luzon et al. (2018, S. 8) führen auf Basis der Literatur drei verschiedene Arten von Legitimität an: die pragmatische, die moralische sowie die kognitive Legitimität. Ihnen zufolge wird jede dieser Varianten durch eine andere Verhaltensdynamik charakterisiert, jedoch können alle durch organisationales Vertrauen geformt werden. Pragmatische Legitimität sorgt dafür, dass Stakeholder eine Organisation deshalb unterstützen, weil sie für ihre Interessen empfänglich ist. Organisationen versuchen demnach, Vertrauen durch jene Politik und Zielsetzungen zu erlangen, von denen sie annehmen, dass diese positive Bewertungen aus ihrem Umfeld erzielen. Auch in der moralischen Legitimitätsdimension ist es das Ziel von Organisationen, von ihrem Umfeld positiv wahrgenommen zu werden. Sie stützen sich zur Zielerreichung dabei jedoch auf bewährte Techniken, Verfahren und Strukturen (Moreno-Luzon et al., 2018, S. 9). Im Rahmen der kognitiven Legitimität glauben Stakeholder, dass das Verhalten von Organisationen legitim ist, etwa, weil es solche Entscheidungsfindungen begünstigt, die zur sinnhaften Problemlösung beitragen, sodass sie ihnen vertrauen (Moreno-Luzon et al., 2018, S. 9).

#### 2.2.2.1 Reputation, Glaubwürdigkeit, Image

Unternehmen können, durch die Art und Weise wie sie sich darstellen, die Gestaltung von Vertrauensbeziehungen maßgeblich beeinflussen. Wie bereits angeführt, ist Vertrauen durch Stakeholder für die Akzeptanz von unternehmerischen Handlungen maßgeblich, reduziert zudem kritische Beobachtung durch die Öffentlichkeit und gewährleistet somit letztendlich die unternehmerische Daseinsberechtigung in Form einer „license to operate“ (Röttger, 2022, S. 2f.).

Eine zentrale Determinante für die Entstehung und Entwicklung dieses Vertrauens stellt die Reputation eines Unternehmens dar (Matuleviciene & Stravinskiene, 2016, S. 473). Eisenegger (2009, S. 11ff) zufolge gibt es drei Dimensionen von Reputation, die

zusammen die allgemeine Reputation eines Unternehmens bilden: die *funktionale*, die *soziale* und die *expressive* Reputation. Während die funktionale Reputation auf Rationalität und der objektiv wahrgenommenen Wahrheit basiert, drückt sich die soziale Reputation etwa über ethische Unternehmensaktivitäten oder auch über die Bewertung einer Organisation hinsichtlich ihrer übernommenen sozialen Verantwortung aus, wohingegen die expressive Reputation den wahrgenommenen emotionalen Ausdruck einer Organisation beschreibt. Dieser Klassifizierung zufolge könnte die funktionale Reputation etwa über die finanzielle Leistung eines Unternehmens gemessen werden, während bspw. Arbeitsplatzbedingungen einen Indikator für die soziale Reputation darstellen, und die expressive Reputation könnte über den wahrgenommenen Social-Media-Auftritt gemessen werden. Zusammen bilden diese einzelnen Komponenten die Bewertungsgrundlage für die Gesamtreputation einer Organisation (Matuleviciene & Stravinskiene, 2016, S. 473). Den Dimensionen Reputation, Glaubwürdigkeit und Image kommt als Basis für den Erhalt und das Bestehen von Vertrauen und Legitimität somit ein hoher Stellenwert zu. Über gezielte Kommunikationsaktivitäten verbreitete bzw. geformte ‚Images‘ einer Organisation stellen einen bedeutenden Einflussfaktor für die Glaubwürdigkeit dar (Wirth, 1999, S. 55). Umgekehrt ist Glaubwürdigkeit für Unternehmen ein wertvolles Gut, da sie wiederum die Grundlage für den Aufbau eines positiven Unternehmensimages sowie langfristiger, erfolgreicher Organisationsbeziehungen bildet – sowohl intern unter den Mitarbeiter:innen als auch unter externen Stakeholdern (Röttger, 2022, S. 1f.). Dies spiegelt sich auch im zuvor skizzierten Ziel der Unternehmenskommunikation wider, zu einer positiven Wahrnehmung des Unternehmens durch die Öffentlichkeit beizutragen, indem ein vertrauensvolles Image geschaffen wird. Vertrauen ist also essenziell, da ein Vertrauens- oder Glaubwürdigkeitsverlust zu einer Einschränkung der unternehmerischen Handlungsspielräume führt (Röttger, 2022, S. 1f.).

## 2.3 Vertrauen

Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer (1998, S. 395) definieren Vertrauen multidisziplinär als *„[...] psychologischen Zustand, der die Intention umfasst, Verletzlichkeit auf Grund von positiven Erwartungen hinsichtlich der Intentionen oder des Verhaltens eines anderen Individuums zu akzeptieren.“*

Allgemein kann unter Vertrauen jene Erwartungshaltung von Vertrauenssubjekten verstanden werden, dass Vertrauensobjekte in einem von Unsicherheit und Vulnerabilität gekennzeichneten Umfeld zu deren Vorteil handeln bzw. ihre Handlungsspielräume nicht nachteilig beeinflusst werden (Röttger, 2022, S. 4). Beide Begriffsbeschreibungen beinhalten ein wesentliches Merkmal von Vertrauen, nämlich, dass sich

Vertrauensgeber:innen Vertrauensempfänger:innen gegenüber verletzlich machen (Tschopp et al., 2022, S. 331). Auch Mayer, Davis und Schoorman (2007, S. 347) definieren Vertrauen als „Bereitschaft, sich gegenüber einer anderen Partei verwundbar zu machen.“ Festzuhalten ist außerdem, dass sowohl Vertrauen selbst als auch dessen Ausmaß nicht konstant sind (McEvily, Perrone und Zaheer, 2003, S. 93). Zudem nehmen Vertrauensgeber:innen in der Bewertung von Vertrauen keine Abstufungen vor, dieses sei entweder vorhanden oder nicht. In anderen Worten bedeutet dies, dass fehlendes Vertrauen und Misstrauen idente Zustände sind (Mayer et al., 2007, S. 350). Eine wichtige Determinante im Vertrauensprozess ist der freie Wille. Vertrauen kann nicht erzwungen werden. Wird anderen Akteur:innen vertraut, wird dadurch freiwillig die eigene Verwundbarkeit erhöht (Gilbert, 2007, S. 94).

Laut Gilbert (2007, S. 70f.) ist es, insbesondere um sich dem Thema Vertrauen aus der sozioökonomischen Betrachtungsweise zu nähern, ratsam sich zunächst mit dem Aspekt der Unsicherheit zu beschäftigen. Ihm zufolge sind Unternehmen und ihre Handlungen von einer konstanten Unsicherheit behaftet (Gilbert, 2007, S. 71) und sie müssen Vertrauenskapital aufbauen und stärken, um diese zu reduzieren (Gilbert, 2007, S. 96). Durch Vertrauen kann Komplexität reduziert und diese Unsicherheit aufgelöst werden (Gilbert, 2007, S. 75).

Kognitive Ansätze betrachten Vertrauen als ein sich im Zeitverlauf formendes Konstrukt, das dann entsteht und intensiviert wird, wenn sich eine Beziehung zwischen zwei Austauschpartner:innen entwickelt. *Kognitives Vertrauen* resultiert zudem aus objektiven Erfahrungen und bezieht sich deshalb auf rationale, wissens- und faktenbasierte Überlegungen (Gkinko & Elbanna, 2023, S. 2), wohingegen *affektives Vertrauen* auf der Grundlage von Emotionen entsteht. Fakten treten hierbei in den Hintergrund und Intuition, Gefühle sowie zwischenmenschliche und emotionale Faktoren fließen in die Vertrauensentscheidung mit ein. In Bezug auf Unternehmen ist zudem Vertrauen in die Organisation selbst, ihre Strukturen, Beschlüsse oder Grundsätze erforderlich. Solches Vertrauen wird als *organisatorisches* oder *institutionelles Vertrauen* bezeichnet (Gkinko & Elbanna, 2023, S. 2f.).

Wahrgenommenes Vertrauen ist essenziell beim Aufbau und der Pflege von interpersonellen Beziehungen. Vertrauen ist in der Lage, Mehrdeutigkeit sowie Unsicherheit in der sozialen Wahrnehmung zu verringern, und kann somit die erfolgreiche Zusammenarbeit menschlicher Kommunikationspartner:innen begünstigen (Hohenstein & Jung, 2019, S. 2f.).

Hohenstein und Jung (2019, S.1f.) beschreiben die Entstehung und Entwicklung von Vertrauen weiters als attributiven Prozess, wobei das Vertrauen in hohem Maße davon abhängt, welche positive Attribution oder Motivation Vertrauensgeber:innen Kommunikationspartner:innen entgegenbringen. Demnach entsteht Vertrauen bei positiv zugeschriebener Motivation durch Vertrauensgeber:innen.

### **2.3.1 Organisationales Vertrauen**

McEvily, Perrone und Zaheer (2003, S. 93) weisen Vertrauen die Rolle eines bedeutenden Organisationsprinzips zu, da dessen Bestehen nicht nur Entscheidungsprozesse effizienter gestalten, sondern auch Handlungen lenken kann, indem es jene Verhaltensweisen oder Routinen impliziert, die am praktikabelsten und vorteilhaftesten sind. Bedingung ist hierbei jedoch, dass Vertrauensnehmende die durch das Gewähren von Vertrauen entstandene Verwundbarkeit nicht ausnutzen. Vertrauenswürdigkeit gehört zu jenen Faktoren, die die Wirksamkeit von Vertrauen als Organisationsprinzip maßgeblich bestimmen. Demnach müssen handelnde Akteur:innen als vertrauenswürdig wahrgenommen werden, damit Vertrauen als wirksames Organisationsprinzip greift. Umgekehrt ist bei mangelndem Vertrauen ein anderes Prinzip notwendig (McEvily et al., 2003, S. 93). Auch Griffor et al. (2023, S. 270) weisen dem Begriff der „Vertrauenswürdigkeit“ im Rahmen ihrer Untersuchung verschiedene Attribute zu. Hierzu zählen unter anderem Verlässlichkeit, Sicherheit, Resilienz und Privatsphäre. Damit ein System als vertrauenswürdig erachtet werden kann, gilt es diese zu erfüllen.

McEvily et al. (2003, S. 93) zufolge hat Vertrauen für Organisationen sowohl eine strukturierende als auch eine mobilisierende Funktion. Vertrauen kann strukturierend wirken, indem es stabile Interaktionsmuster in und zwischen Organisationen formt. So vermag vorhandenes Vertrauen bspw. das Image von Akteur:innen zu beeinflussen, was sich auf deren Stellung im sozialen Gefüge auswirkt und letztlich auch dessen Struktur und Form verändern kann. Dem gegenüber können Vertrauensbrüche zu einer Reorganisation sozialer Systeme führen, indem bspw. bisherige Bindungen aufgelöst werden, während andere neu entstehen. In einer mobilisierenden Funktion motiviert Vertrauen Akteur:innen dazu, mit ihren Ressourcen zu einer gemeinsamen Zielerreichung beizutragen, indem diese kombiniert und koordiniert werden. Vertrauen ermöglicht einen offeneren Wissenstransfer, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die kollektive Problemlösung auswirkt (McEvily et al., 2003, S. 93). Als relevantes Organisationsprinzip kommt Vertrauen dann zum Einsatz, wenn Akteur:innen von den Handlungen und Entscheidungen anderer abhängig und verwundbar sind (McEvily et al., 2003, S. 99).

Dirks und Ferrin (2001, S. 3) zufolge kann das Phänomen ‚Vertrauen‘ eine Reihe von Vorteilen für Organisationen liefern. Im Organisationskontext zeigen sich diese bspw.

durch vermehrte positive Einstellungen, gestärkte Zusammenarbeit, ausgeprägtere Kooperationsfähigkeit sowie allgemeine Leistungsverbesserung. Wenngleich diese skizzierten Effekte die wohl vorrangigsten sowie die in der Literatur zumeist genannten sind, gibt es mehrere Studien, die die Stärke von Vertrauen weniger direkt messbaren Resultaten zuschreiben. Vielmehr weisen sie Vertrauen eine grundlegendere Rolle zu, indem sie darin eine Voraussetzung für weitere gewünschte Resultate (wie z. B. Performanceverbesserung) sehen (Dirks & Ferrin, 2001, S. 3f.).

Gilbert merkt an, dass das sogenannte Systemvertrauen bedeutend resilienter ist als personales Vertrauen, weshalb es besonders für Beziehungsdynamiken in und rund um Unternehmen von Bedeutung ist. Im Rahmen des Systemvertrauens entsteht Vertrauen nicht intersubjektiv, sondern betrifft den gesamten Organisationskontext. Dies bedeutet, das Vertrauen wird nicht einzelnen Individuen gewährt, sondern beeinflusst übergeordnete Beziehungszusammenhänge (Gilbert, 2007, S. 93). Die zuvor erwähnte Minimierung von Komplexität und Unsicherheit ist nun überwiegend darauf zurückzuführen, dass Personen ein gesamtes Organisationsgefüge hinsichtlich Kompetenz und Verlässlichkeit besser bewerten als einzelne handelnde Akteur:innen (Gilbert, 2007, S. 91). Dies impliziert jedoch nicht, dass personales Vertrauen im Organisationskontext irrelevant ist. Vielmehr ist es besonders bedeutend, da personales Vertrauen und Systemvertrauen rückgreifend miteinander verbunden sind, indem zwischen den beiden Formen eine Art wechselseitige Abhängigkeit besteht. Systemvertrauen ist zum einen Träger für persönliche Vertrauensbeziehungen, zum anderen können derartige Strukturen aber nicht ohne die Aktionen individueller Personen bzw. ohne personales Vertrauen bestehen (Gilbert, 2007, S. 93). Personales Vertrauen entwickelt sich dabei auf einer anderen Ebene durch das Zustandekommen sozialer Praktiken. Ein Schwerpunkt liegt hierbei auf den Motiven und Absichten von Vertrauenssubjekten, die zumeist über die Variablen Moral und Integrität bewertet werden (Gilbert, 2007, S. 87).

#### 2.3.1.1 ABI-Model of Organizational Trust

Im Rahmen des sogenannten ABI-Modells halten Mayer, Davis und Schoorman (1995) basierend auf der Reihe potenzieller Voraussetzungen und Bedingungen, die für das Entstehen von Vertrauen gegeben sein müssen bzw. darauf einwirken, drei Faktoren fest, anhand derer sich die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit messen lässt:

*Ability (Fähigkeit)* – Dieser Faktor umfasst Fähigkeiten im Sinne von Kompetenzen oder Know-how, das notwendig ist, um in einem spezifischen Bereich erfolgreich zu handeln. Wichtig ist hierbei die Eingrenzung auf ein spezifisches Gebiet, da laut Mayer die Beurteilung von Vertrauenswürdigkeit stets nur innerhalb einer gewissen Domäne erfolgen kann. So kann bspw. ein Redakteur als sehr vertrauenswürdig bewertet werden, wenn

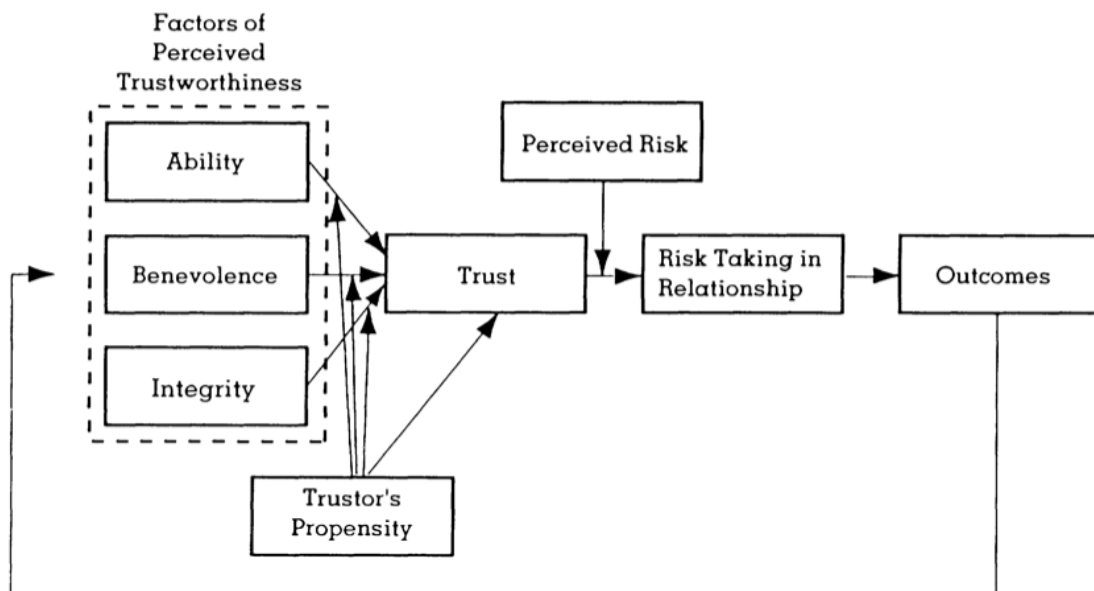
es darum geht, den Text für einen Social-Media-Post zu entwerfen; ein dafür passendes Video zu kreieren, würde jedoch außerhalb dieses Vertrauensbereichs liegen, man würde ihm daher also nicht vertrauen (Mayer et al., 1995, S. 717).

*Benevolence (Wohlwollen)* – Diese Komponente beschreibt die Beurteilung, ob ein Unternehmen im Sinne von Vertrauensgebenden handelt, bzw. die Wahrnehmung, inwiefern Vertrauensnehmer:innen ‚gute‘ Absichten verfolgen. Wohlwollen zielt deshalb auch auf die Frage ab, inwiefern Vertrauensgebende Vertrauensempfangenden gegenüber positiv eingestellt sind (Mayer et al., 1995, S. 718f.).

*Integrity (Integrität)* – Sie beinhaltet die Einschätzung, inwieweit sich Vertrauensempfänger:innen an einer Kombination vorgefertigter Prinzipien orientieren, die von Vertrauensgebenden wiederum als annehmbar eingestuft werden. Hierunter fallen bspw. moralische oder ethische Überlegungen. Dieser Faktor beurteilt außerdem, inwieweit die Taten von Vertrauensnehmer:innen auch tatsächlich ihre Aussagen bzw. Versprechungen widerspiegeln (Mayer et al., 1995, S. 719).

Die drei genannten Faktoren sind dynamisch und weisen zudem Wechselwirkungen zueinander auf. Röttger (2019, S. 11) zufolge bietet das Modell einen bedeutenden Rahmen für das Verständnis von Vertrauen im Feld der Unternehmenskommunikation.

Abbildung 1: Integratives Modell des organisationalen Vertrauens



Quelle: Mayer et al. (1995, S. 715)

Mayer, Davis und Schoorman (2007, S. 344) publizierten zwölf Jahre nach der ursprünglichen Veröffentlichung des Modells einen Artikel, in dem sie das Modell im Hinblick auf seinen Nutzen reflektieren und weiterentwickeln. Darin fassen sie zusammen, dass



gegebenes Vertrauen die Chance erhöht, Risiken im Rahmen von Beziehungen einzugehen. Die beiden Aspekte Vertrauensgröße und Risikoneigung stellen sie dabei als zwei voneinander abhängige Variablen dar. Die Risikoneigung steigt mit dem Level an Vertrauen und liefert deshalb Auskunft darüber, welches Risiko eine jeweilige Partei geneigt ist, einzugehen (Mayer et al., 2007, S. 346). Dies bedeutet auch, dass bei mangelndem Vertrauen jegliches Risiko vermieden wird (Mayer et al., 2007, S. 350). Hervorzuheben ist, dass dem ursprünglichen ABI-Modell ein kognitiver Ansatz zugrunde liegt. Die Bewertung einer Partei hinsichtlich Fähigkeiten, Wohlwollen oder Integrität und damit verbunden die Entscheidung, zu vertrauen und Risiken einzugehen, machen es erforderlich, Informationen zu verarbeiten. Im Modell sind also Denkprozesse vordergründig und Emotionen werden vernachlässigt (Mayer et al., 2007, S. 348). Mayer et al. (2007, S. 349) merken jedoch an, dass Emotionen einen bedeutenden Faktor in der Wahrnehmung und Bewertung von Vertrauensbeziehungen darstellen.

### **2.3.2 Vertrauen in und durch Unternehmenskommunikation**

Vertrauen ist für Organisationen essenziell (Gkinko & Elbanna, 2023, S. 2). Es fördert und ermöglicht zum einen die erfolgreiche Zusammenarbeit von Menschen, wodurch unter anderem persönliche Ziele erreicht oder Produktivität bzw. Effizienz gesteigert werden können (Tschopp et al., 2022, S. 331). Zum anderen stellt vorhandenes Vertrauen, wie im vorherigen Kapitel skizziert, die Grundbedingung für erfolgreiche Stakeholderbeziehungen dar, welche wiederum Voraussetzung für die Sicherung unternehmerischer Handlungsspielräume sind (Moreno-Luzon et al., 2018, S. 8; Röttger, 2022, S. 1f.).

Röttger (2022, S. 12) verdeutlicht die Bedeutung von Vertrauen im Unternehmensgefüge, indem sie auf Basis zentraler Vertrauenskonzepte der Bereiche Psychologie, BWL und Soziologie zwischen drei unterschiedlichen Typen von Vertrauensbeziehungen im Rahmen der Unternehmenskommunikation differenziert:

1. Unternehmenskommunikation als Vertrauensvermittler:in zwischen Unternehmen und externen Stakeholdern mit dem Ziel, wertvolle Vertrauensbeziehungen zu kreieren, zu stärken und zu erhalten.
2. Unternehmenskommunikation als innerorganisationale Vermittler:in zwischen unternehmensinterner Organisationsleistung und Mitarbeitenden.
3. Unternehmenskommunikation als Bindeglied zwischen organisationalem Funktionsbereich und dem Top-Management als Besteller:in.

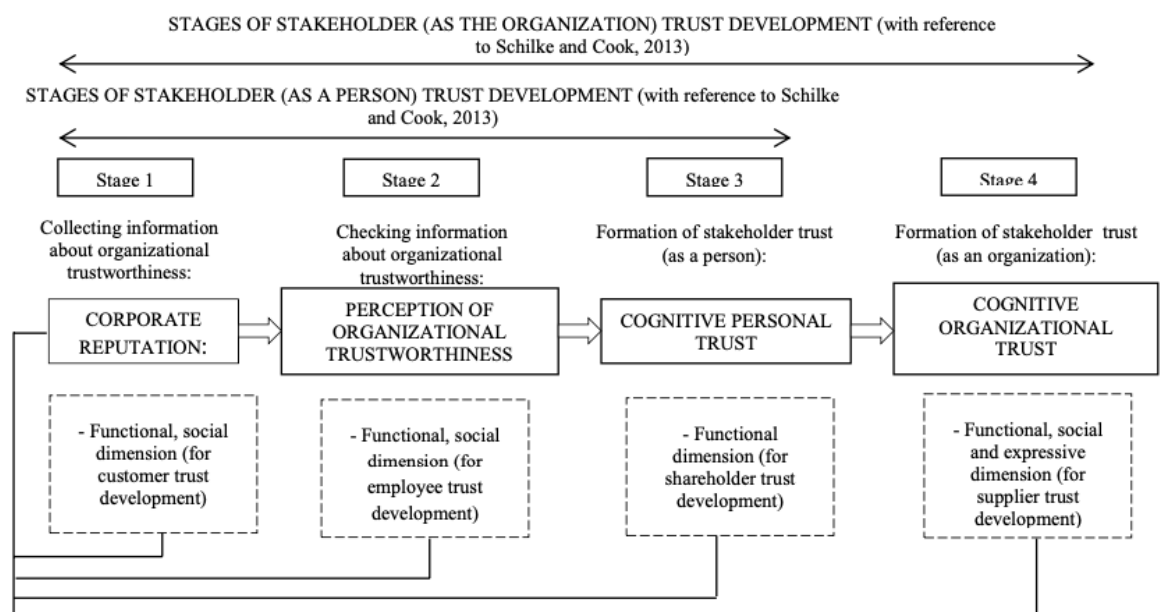
### 2.3.2.1 Vertrauensbeziehungen in Unternehmen

Für einen erfolgreichen Vertrauensaufbau zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern müssen sich erstere zunächst damit auseinandersetzen, auf welchen Grundlagen das (potenzielle) Vertrauen der Interessensgruppen basiert (Pirson und Malhotra, 2007, S. 3). Pirson und Malhotra (2007, S. 22) untersuchten, welche Aspekte Einflussfaktoren für dieses Vertrauen darstellen, und skizzieren zudem Rahmenbedingungen für Unternehmen, um die Vertrauensentwicklung zu begünstigen. Sie fanden heraus, dass die Intensität von Beziehungen einen maßgeblichen Einfluss auf die Vertrauensbildung hat. So ziehen jene Stakeholder mit geringer Intensität (z. B. Lieferant:innen oder Investor:innen) hauptsächlich ihre Wahrnehmung des Unternehmens hinsichtlich Integrität als Bemessungsgrundlage für Vertrauen heran. Demgegenüber schöpfen Stakeholder mit starker Bindungsintensität (z. B. Mitarbeiter:innen oder Kund:innen) Vertrauen auf der Basis ihrer Wahrnehmung von Integrität, Wohlwollen und Zuverlässigkeit des Unternehmens. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass das Vertrauen von Mitarbeitenden maßgeblich von der wahrgenommenen Kompetenz ihrer Führungskräfte abhängt, während Kund:innenvertrauen vielmehr auf Aspekten technischer Kompetenz beruht (Pirson und Malhotra, 2007, S. 23). Auffallend ist zudem, dass der Faktor Transparenz eine scheinbar geringe Auswirkung auf die verschiedenen Stakeholdergruppen hat (Pirson und Malhotra, 2007, S. 23f.). Aus den Ergebnissen lässt sich schließen, dass Unternehmen im Versuch, Stakeholdervertrauen aufzubauen, zunächst die Art der Beziehung berücksichtigen sollten, die sie mit den jeweiligen Stakeholdern führen, hat die Studie von Pirson und Malhotra (2007, S. 23f.) gezeigt, dass für unterschiedliche Stakeholder unterschiedliche Faktoren förderlich sind, um Vertrauen zu schaffen.

Tong (2022) untersuchte, wie Kommunikationspraktiker:innen die Rolle von PR in Bezug auf das Beziehungsmanagement zwischen Organisationen und Stakeholdern in digitalen Medien wahrnehmen. Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen vorangegangene Studienresultate, die zeigen, dass sich Vertrauen positiv auf das Engagement von Stakeholdern hinsichtlich Unternehmen auswirkt. Aus der Studie geht zudem hervor, dass, obwohl sich eine starke Interaktion mit Stakeholdern sowohl positiv auf das gezeigte Vertrauen als auch auf das Engagement hinsichtlich Unternehmen auswirken kann, diese Interaktion Vertrauen signifikant stärker beeinflusst. Die Praktiker:innen waren der Ansicht, dass die von den Stakeholdern erlebten Interaktivitätseffekte eher das Vertrauen der Stakeholder in Organisationen, die digitale Medien nutzen, als ihr Engagement für diese stärken würden. Dies impliziert, dass gestärktes Vertrauen zu größerem Engagement für die Organisationen beiträgt (Tong, 2022, S. 811f.).

Matuleviciene und Stravinskiene (2015, S. 600) postulieren zwei ausschlaggebende Hauptfaktoren für Stakeholdervertrauen: Unternehmensreputation und organisationale Vertrauenswürdigkeit. Sie differenzieren zudem zwischen kontrollierbaren und unkontrollierbaren Faktoren. Sowohl die Unternehmensreputation als auch die organisationale Vertrauenswürdigkeit zählen zu den kontrollierbaren Faktoren, da die Organisation Einfluss auf beide Dimensionen nehmen kann. Dahingegen zählen Faktoren wie psychologische und persönliche Aspekte sowie Emotionen oder die individuelle Neigung zum Vertrauen zu den unkontrollierbaren Faktoren, da die Organisation nicht in der Lage ist, diese direkt zu beeinflussen (Matuleviciene & Stravinskiene, 2015, S. 601). Die Autorinnen sind außerdem der Meinung, dass der Ruf eines Unternehmens eine bedeutende Informationsquelle für Stakeholder darstellt, um die Reputation der Organisation zu bewerten, die wiederum eine wesentliche Determinante für die Entstehung und Entwicklung von Stakeholdervertrauen ist. Auf Basis dessen wurde ein konzeptionelles Modell zur Entwicklung des Vertrauens der Hauptinteressensgruppen in Bezug auf die Unternehmensreputation entwickelt (Matuleviciene & Stravinskiene, 2016, S. 474ff.). Das Modell bildet die Vertrauensaspekte in zweierlei Hinsicht ab. Zum einen stellt es Vertrauen zwischen Stakeholdern als Individuen und der Organisation dar (dieser Prozess geschieht in drei Stufen) und zum anderen behandelt es Vertrauen zwischen Stakeholdern als Organisation sowie der eigenen Organisation (interorganisationales Vertrauen, welches sich in vier Stadien entwickelt) (Matuleviciene & Stravinskiene, 2016, S. 474).

Abbildung 2: Phasen der Vertrauensbildung von Stakeholdern



Quelle: Matuleviciene & Stravinskiene (2016, S. 475)

Die einzelnen Stufen des Modells entstanden in Anlehnung an Schilke und Cook (2013, S. 286ff.). Das Modell beginnt im ersten Stadium, in dem Stakeholder Informationen über die Vertrauenswürdigkeit einer Organisation sammeln, welche im zweiten Stadium evaluiert und bewertet werden. Endet Phase 2 damit, dass die gesammelten Informationen für vertrauenswürdig befunden werden, folgt ein Übergang in Phase 3, in der kognitives persönliches Vertrauen durch Stakeholder als Individuen entsteht. Wird die Vertrauensbeziehung zwischen einer Organisation und einem Stakeholder als Person begründet, dann endet die Entwicklung von Vertrauen in Stadium 3. Wird hingegen Vertrauen zwischen einem Stakeholder als Organisation sowie einer anderen Organisation aufgebaut, so folgt zusätzlich ein Übergang in Phase 4, in der das in der dritten Stufe gebildete Vertrauen ausschlaggebend dafür ist, ob sich ein Vertrauensverhältnis zwischen Stakeholdern als Organisation und der anderen Organisation bildet (Matuleviciene & Stravinskiene, 2016, S. 475).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Vertrauen insofern in der Lage ist, für Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu generieren, als dass es offene Kommunikationswege sowie eine Simplifizierung von Koordination begünstigt. Zudem erleichtert eine vertrauensvolle Atmosphäre in und rund um Organisationen Entscheidungsfindungsprozesse, offene Meinungsäußerung sowie die Akzeptanz von Risiken durch verschiedenste Akteur:innen (Moreno-Luzon et al., 2018, S. 8). Vertrauen bildet darüber hinaus die Grundlage für erfolgreiche Stakeholderbeziehungen, welche essenziell für den Unternehmenserfolg sind (Röttger, 2022, S. 1f.).

## **2.4 Künstliche Intelligenz in der Unternehmenskommunikation**

Hohenstein und Jung (2019, S. 1f.) definieren die Erweiterung oder Generierung von Kommunikation mittels Künstlicher Intelligenzen als „AI-mediated-communication“. KI-Tools, wie bspw. jene für Rechtschreibüberprüfungen oder Übersetzungen, existieren bereits länger, weisen aber einen sehr geringen KI-bedingten ‚Störfaktor‘ in der Kommunikation selbst auf. Anders ist dies bei neueren Entwicklungen, denen das Ziel zugrunde liegt, autonom Texte zu produzieren (Hohenstein & Jung, 2019, S. 2). Die zunehmende Bedeutung dieser Art der Kommunikation führt dazu, dass KI im Kommunikationsprozess nicht mehr nur als simpler Mediator betrachtet wird, sondern KI-gestützter Kommunikation vielmehr die Rolle eines intelligenten Kommunikators zugeschrieben wird. KI hat die Fähigkeit, soziale Interaktionen von Grund auf zu verändern, etwa, indem sie durch Applikationen auf On- und Offline-Kommunikation einwirkt (Gil de Zúñiga et al., 2024, S.3).

Sundar und Lee (2022) unterscheiden aufgrund ihrer ‚Quellenherkunft‘ zwei Arten KI-gestützter Kommunikation: die direkte Kommunikation des Menschen mit Künstlicher Intelligenz, bei der, angelehnt an die Mensch-Computer-Interaktion, KI die Quelle der Kommunikation und das Objekt darstellt, mit dem der Mensch interagiert; oder KI-vermittelte Kommunikation, also die Interaktion zwischen zwei Individuen, im Rahmen derer KI als zwischengestellter Mediator dient (Sundar & Lee, 2022, S. 380). Angelehnt an die „Klassifizierung von KI-Einbezug bei menschlicher Kommunikation“ von Sundar und Lee (2022, S. 381) wird eine mögliche Darstellungsweise der Kommunikator:innen-/Mediator:innen-Rollen von KI in Tabelle 2 abgebildet.

Tabelle 2: KI-bezogene Kommunikator:innen-/Mediator:innenrollen

	<b>Massenkommunikation</b>	<b>Interpersonale Kommunikation</b>
<b>Kommunikator:innenrolle</b>	KI-Schöpfer:in (z. B. virtuelle Influencer:innen)	KI-Gesprächspartner:in (z. B. Chatbots, virtuelle Assistent:innen)
<b>Mediator:innenrolle</b>	KI-Vertreter:innen (z. B. Content-Moderator:innen, KI-Faktenchecker:innen)	KI-Co-Autor:innen (z. B. für Auto-Vervollständigung, Auto-Korrektur und automatisierte Antwortvorschläge)

Quelle: Sundar & Lee (2022, S. 381)

Auch Hepp et al. (2023, S. 41) sind der Ansicht, dass KI-basierte Medien nicht mehr nur eine Art Vermittlerrolle zwischen den Kommunikationsinstanzen einnehmen, sondern selbst aktive Teilnehmer:innen im Kommunikationsprozess werden.

Es ist exakt diese Verschiebung der Rolle von KI weg von der Mediator:in und hin zur Kommunikator:in selbst, die laut Dehnert und Mongeau (2022, S. 386f.) bedeutende Auswirkungen auf die Persuasion im Rahmen von Kommunikationsprozessen haben kann.

Wie eingangs bereits skizziert, zielt Künstliche Intelligenz grundsätzlich darauf ab, menschliche Kommunikation auf intelligente Art und Weise nachzuahmen. So hat KI die Fähigkeit, soziale Interaktionen von Grund auf zu verändern, indem sie durch Applikationen auf On- und Offline-Kommunikation einwirkt (Gil de Zúñiga et al., 2024, S. 3). Gil de Zúñiga et al. (2024, S. 1ff) postulieren im Rahmen ihrer Literaturrecherche, dass Künstliche Intelligenz dazu in der Lage ist, die Wahrnehmung, die Einstellung und das Verhalten von Öffentlichkeiten durch Überredung zu beeinflussen und somit auf die öffentliche Meinung einzuwirken. Sundar und Lee (2022, S. 382) merken in diesem Zusammenhang an, dass eine nicht eindeutige Einbindung von KI, wie etwa beim Einsatz

von KI als Mediator:in, die echte Quelle der Beeinflussung verdecken bzw. für Verwirrung sorgen kann. Dies sei darauf zurückzuführen, dass Unklarheit über die Quelle eine mögliche Misattribution im Persuasionsprozess herbeiführen und Auswirkungen auf die Rezeption der Botschaft und somit auf die Persuasion selbst haben kann. Wird jedoch die Einbindung von KI eindeutig, so kann dies einen positiven Einfluss auf die Beziehung zwischen Mensch und KI nehmen und die Persuasion sowie zugehörige Faktoren und letztendlich auch das Ergebnis beeinflussen.

Das CASA (,Computers are social actors‘)-Paradigma geht davon aus, dass sich Menschen in dem Moment, in dem technische Systeme wie etwa Computer menschenähnliches Verhalten oder menschenähnliche Züge aufweisen, ihnen gegenüber auch dementsprechend verhalten. Sie reagieren oder antworten also auf eine Art und Weise, wie sie es auch einem Menschen gegenüber tun würden (Lee & Nass, 2010). Menschen neigen also dazu, der Interaktion mit Computern gedankenlos jenes soziale Skript zuzuweisen, das auch Mensch-zu-Mensch-Kommunikation ausmacht. Laut Sundar und Liao (2023, S. 165) lässt sich daraus schließen, dass Menschen Computer als eigenständige Kommunikationsquelle betrachten und nicht nur als simples Kommunikationsmedium oder als Kommunikationskanal. Die verstärkte Handlungsfähigkeit neuer Technologien wie Chatbots oder generativer KI unterstreicht diese Wahrnehmung. Jedoch werden nicht sämtliche der derartigen Technologien automatisch als direkte Kommunikationsquelle angesehen. Voraussetzung für eine entsprechende soziale User:innen-Reaktion ist, dass die Technologien interaktiv sind, sich natürlicher Sprache bedienen und/oder Rollen einnehmen, die zuvor von Menschen erfüllt wurden – drei Aspekte, die laut Sundar und Liao (2023, S. 167f.) durch ChatGPT einen Höhepunkt erreicht haben. Demzufolge nimmt ChatGPT also unter anderem die Rolle einer Kommunikationsquelle ein, eine Aufgabe, die zuvor üblicherweise der Mensch innehatte.

#### **2.4.1 Einsatzfelder von KI in der Unternehmenskommunikation**

Die Präsenz von KI in der Geschäftswelt ist nicht mehr wegzudenken. Derartige Tools verändern nicht nur die grundlegende Art und Weise interpersonaler Kommunikation (George, George, Baskar und Martin, 2023, S. 150), der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit hat auch das Potenzial, die Kommunikation von Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen zu verändern (Michael, 2024, S. 42).

Auch wenn diese Leistungsfähigkeit Künstlicher Intelligenz unbestritten ist, ist weniger klar definiert, wie diese sinnvoll in den unternehmerischen Kontext integriert werden kann (Tschopp et al., 2022, S. 321). Galloway und Swiatek (2018) betonen, dass es für

jedes Feld einer anderen Definition für Künstliche Intelligenz bedarf. Für die Öffentlichkeitsarbeit fassen sie die Konzeptualisierung von Künstlicher Intelligenz zusammen als

*„Technologie, die entweder selbstständig, oder in Zusammenarbeit mit PR-Akteur:innen PR-Aktivitäten ausführt und im Zuge dessen menschenähnliche Fähigkeiten aufweist sowie menschliche Funktionen annimmt“* (Galloway & Swiatek, 2018, S. 734).

Die digitale Transformation, die steigende Informationsflut sowie sich verändernde Stakeholdergewohnheiten und die Zunahme von Kommunikationskanälen stellen Unternehmen vor wachsende Herausforderungen und erfordern zudem eine Reaktion von Kommunikationsabteilungen. Vermehrt wird der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Unternehmenskommunikation abgewogen und erprobt (Banholzer, 2023, S. 29), etwa, um Unternehmenskommunikationsaktivitäten automatisieren und optimieren zu können und dadurch den neuen Anforderungen gerecht zu werden (Banholzer, 2023, S. 31). Laut Banholzer et al. (2023, S. 233) können generative KI-Tools Unternehmen darin unterstützen, ihre Kommunikation an der sich verändernden digitalen Realität auszurichten und damit den neuen Ansprüchen zu begegnen. Mit der bereits beschriebenen steigenden Dynamik in der Unternehmensumwelt und der damit zusammenhängend komplexer werdenden Kommunikation steigt insbesondere der Bedarf an Prognosefähigkeit und an Reaktionsmöglichkeiten im Rahmen der Unternehmenskommunikation (Banholzer, 2023, S. 50). Banholzer (2023, S. 35) postuliert zudem, dass die Bewältigung dieser neuen Herausforderungen und damit verbunden eine Komplexitätsreduzierung ausschließlich mittels KI-Lösungen erzielt werden kann.

Ausgehend von der Betrachtungsweise von „KI-Lösungen“ skizzieren Banholzer et al. (2023, S. 237) drei große Bereiche der Unternehmenskommunikation, in denen Künstliche Intelligenz zur Anwendung kommt:

1. Stakeholder-Monitoring: Erwartungen, Einstellungen und Verhalten werden analysiert.
2. Zielgruppenspezifische Content-Produktion sowie -Distribution
3. Automatisierung einzelner Kommunikationsabläufe (z. B. Beschwerden, Informationsanfragen)

Valin (2018, S. 5) fasst die Einsatzfelder, hinsichtlich derer KI-Tools in der PR eine Unterstützung bieten können, zudem in drei Kernbereiche zusammen:

1. Vereinfachung von PR-Prozessen
2. Medienüberwachung und Monitoring
3. Automatisierung von taktischen Tätigkeiten

## **Datenmonitoring und Datenauswertung**

Einleitend wurde bereits das stetig komplexer werdende Unternehmensumfeld angeführt. In diesem steigt nicht nur die Anzahl der Kommunikator:innen, sondern auch die Anzahl jener Quellen, die auf die Reputationsbildung eines Unternehmens einwirken. Die damit einhergehenden wachsenden Datenflüsse, die zum Teil auf die Digitalisierung, im Allgemeinen aber auch auf die mit ihr verbundenen verstärkten Social-Media-Aktivitäten zurückzuführen sind, resultieren in der Notwendigkeit von intensivem Datenmonitoring sowie Datenauswertung (Banholzer et al., 2023, S. 239). Banholzer et al. (2023) zufolge liegt das große Potenzial von KI-Lösungen für die Unternehmenskommunikation darin, dass sie diese mittels Sammlung und Interpretation von Daten dabei unterstützen, die Wirkungen von Unternehmenskommunikationsmaßnahmen direkter und schneller zu analysieren und somit Implikationen für weitere Handlungen bzw. Verbesserungen liefern können (Banholzer et al., 2023, S. 51). Neben der klassischen Funktion der Unternehmenskommunikation, dem ‚expressiven‘ Auftritt als Sprachrohr einer Organisation, werden also die Aufnahme und die Analyse kommunikativer externer Impulse immer bedeutender, um deren Potenzial vollends zu nutzen (Banholzer et al., 2023, S. 37).

## **Personalisiertere Stakeholder-Ansprache**

Organisational oder Corporate Listening sind nützliche Tools, um Stakeholderverhalten sowie Stakeholderbedürfnisse besser identifizieren und darauf reagieren zu können (Banholzer et al., 2023, S. 38). Entsprechende Technologien sind in der Lage, die öffentliche Stimmung wahrzunehmen und darüber hinaus Nachrichten oder Social-Media-Kanäle auf Erwähnungen und Trends im Zusammenhang mit einem Unternehmen zu überwachen. Der aus der Verwertung dieser Big-Data-Ressourcen resultierende ‚Vorsprung‘ führt dazu, dass die Unternehmenskommunikation bereits proaktiv auf aktuelle Strömungen reagieren und diese in ihre Kommunikationsstrategie integrieren kann (Banholzer et al., 2023, S. 239). Zudem erhöht er die Reaktionsgeschwindigkeit von verantwortlichen Akteur:innen auf etwaige Probleme oder gar Krisen (Michael, 2024, S. 42). Mittels Machine-Learning-Techniken können die großen Datenmengen, die durch Kommunikationskanäle und Medienplattformen entstehen, zudem dafür genutzt werden, die Vernetzung von Unternehmen zu fördern, die Anwendungsbereiche der Kommunikation zu steigern und letztendlich die Öffentlichkeitsarbeit effizienter zu gestalten. Natural Language-Processing (NLP), eine Teildisziplin der KI, wird immer öfter im Bereich der Unternehmenskommunikation genutzt, um die Informationsbeschaffung über Zielgruppen zu verbessern und die Zuverlässigkeit automatisierter Dialogdienste zu erhöhen (Pintér & Ihász, 2020, S. 1). Auf diese Weise können PR-Fachpersonen ihre Botschaften und Inhalte so anpassen, dass sie maximale Effizienz erzielen (Michael, 2024, S. 42), was



wiederum zu einer gesteigerten Zufriedenheit der Zielgruppen führt (Pintér & Ihász, 2020, S. 1f).

Wie bereits dargelegt, rückt die Stakeholder-orientierte Kommunikation in den Vordergrund, was auf die verschiedenen Anspruchsgruppen individuell zugeschnittene Kommunikationsinhalte und -botschaften erfordert. Mithilfe Künstlicher Intelligenz können sogenannte Stakeholder-Personas kreiert werden, die Kommunikationspartner:innen hinsichtlich soziodemografischer Merkmale oder Vorlieben charakterisieren bzw. prognostizieren und somit ebenso eine anspruchsruppenspezifischere Kommunikation ermöglichen (Banholzer et al. ,2023, S. 241).

### **KI-basierte Chatbots**

Bourne (2019, S. 118) weist KI-Tools insbesondere in der Disziplin der Online-Media-Kommunikation großes Potenzial zu, kostenschonend persönliche Beziehungen mit Kund:innen aufzubauen. Diesbezüglich kann beobachtet werden, dass der Einsatz von *KI-gesteuerten Chatbots* und virtuellen Assistenten in der Kommunikation zunimmt. Diese Lösungen bieten sowohl für Rezipient:innen als auch für Kommunikationsverantwortliche mehrere positive Aspekte wie Verfügbarkeit rund um die Uhr, sofortige Beantwortung von Fragen oder Entlastung menschlicher Akteur:innen, weshalb ihr Einsatz stark gestiegen ist (Lee & Chan, 2024, S. 88). In Bezug auf die Verbesserung von Chatbots stellen diese Vorzüge einen wechselseitigen Vorteil dar, da durch die mit der gesteigerten Nutzung einhergehenden größeren Datenmengen, die derartigen Technologien zugeführt werden, diese in der Konsequenz erfahrener bzw. zuverlässiger werden (Lee & Chan, 2024, S. 89). So steigern sich derartige Anwendungen stets darin, in Echtzeit auf Kund:innenanfragen zu reagieren, Botschaften im Hinblick auf eine spezifische Follower:innen-Gruppe zuzuschneiden sowie zu optimieren und darüber hinaus wertvolle Informationen zu liefern und Nutzer:innendaten zu sammeln (Michael, 2024, S. 43). KI-basierte Chatbots gewinnen auch für die *Kommunikation mit internen Stakeholdern* zunehmend an Bedeutung. Chatbots fungieren hier sozusagen als innerorganisationales Informationssystem, das Mitarbeitende ohne zeitliche und örtliche Limitationen mit arbeitsbezogenen Informationen versorgt (Gkinko & Elbanna, 2023, S. 1).

### **Content-Produktion**

Auch in Bezug auf generative KI – allen voran ChatGPT – liegen die klaren Assets für die Unternehmenskommunikation im Bereich Content-Kreation und Stakeholderkommunikation. Haleem et al. (2022), die in ihrer Studie ChatGPT hinsichtlich Möglichkeiten und Limitationen untersuchen, kommen zu dem Ergebnis, dass ChatGPT maßgeblich dabei unterstützen kann, umfassende datenbasierte Marktanalysen durchzuführen, und

somit aufschlussreiche und handlungsweisende Informationen über aktuelle Strömungen sowie Stakeholderverhalten liefern kann, was wiederum die Basis für Kommunikationsstrategien darstellen kann. Die größten Potenzialfelder liegen hier bei der Produktion kommunikativer Inhalte (Text, Audio, Bild oder Video) sowie bei der bereits erwähnten Chatbot-basierten Kund:innenkommunikation, etwa für die Bearbeitung diverser Kund:innenanfragen (Haleem et al., 2022, S. 3ff).

Davenport und Mittal (2022) äußern in einem Artikel der Harvard Business Review die Meinung, dass Unternehmen erst einen Bruchteil des Mehrwerts, den ihnen generative KI-Tools liefern können, erkannt haben und nutzen. Zukünftig sehen sie etwa im Bereich der Textgenerierung oder der Bilderstellung großes Potenzial, einzelne oder gesamte Inhalte vollständig oder zu einem Großteil an KI auszulagern. So wird es etwa zum Standard werden, zumindest einen ersten Entwurf von Mails, Blogposts oder Präsentationen von KI entwerfen zu lassen. Nicht nur Urheberrecht und Datenschutz werden künftig verstärkt zum Thema, kreative Schöpfung an sich wird revolutioniert werden.

#### 2.4.1.1 Vorteile und Chancen durch KI

Der wissenschaftliche Diskurs über KI-gestützte Kommunikation wird mittlerweile zunehmend vom Spannungsverhältnis zwischen ihren Chancen und Risiken begleitet (Akdilek, Ibrahim und Narissra, 2024, S. 178). Murár und Kubovics (2023, S. 667) zufolge gilt es hinsichtlich der Nutzung von KI-basierten Tools jedenfalls, die Vor- und Nachteile sowie den Aufwand und Nutzen für die betreffende Organisation abzuwägen.

Das komplexer und schnelllebiger werdende Umfeld von Kommunikator:innen fordert auch einen schonenderen und überlegteren Einsatz ihrer Ressourcen. KI-Anwendungen bergen das Potenzial, Mitarbeitende der Unternehmenskommunikation hinsichtlich *Ressourceneffizienz und Effektivität* zu unterstützen. Durch die Nutzbarmachung von KI-Lösungen, etwa für simple und standardisierbare Tätigkeiten, können Akteur:innen ihre Zeit als kostbare Ressource für jene Arbeiten nutzen, die mehr *Kreativität* oder *Fingerspitzengefühl* einfordern. Dazu zählen unter anderem die Strategieentwicklung oder der Aufbau und die Pflege von Beziehungen (Banholzer et al., 2023, S. 244). Dies deckt sich auch mit den Ausführungen von Türksoy (2022, S. 5), die den Einsatz von KI-Tools in der Kommunikation insbesondere im Rahmen repetitiver Aufgaben oder Routinetätigkeiten wie etwa dem Verfassen von Texten sieht. Hier besteht das Potenzial, diese zu automatisieren, wodurch PR-Akteur:innen nicht nur Ressourcen schonen und zusätzliche Tätigkeiten übernehmen, sondern zudem ihren *Workflow optimieren* und dadurch ihre *Aufgaben und Ziele schneller erreichen* können (Haleem et al., 2022, S. 3ff). Die Vorteile von KI-generiertem Text liegen in der Gleichartigkeit zu menschlichen

Werken, der Kosteneffizienz und der beinahe sofortigen wie ständigen Verfügbarkeit (Illia, Colleoni und Zyglidopoulos, 2023, S. 203). Generative KI-Anwendungen verbessern sich zunehmend, wodurch auch die Fähigkeit optimiert wird, Inhalte personalisiert und abgestimmt auf konkrete Zielgruppen oder für spezifische Zwecke zu kreieren (Akdilek et al., 2024, S. 169). Mit Hilfe von ChatGPT sind Unternehmen dazu in der Lage, neue *Erlebnisse* für ihre Öffentlichkeiten zu schaffen. Zudem kann ChatGPT dabei unterstützen, Bindung und Vertrauen zu schaffen und zu stärken (Haleem et al., 2022, S.3). Weitere Optimierungen zeigen sich im Verständnis und in der Verarbeitung natürlicher Sprache. So kann bspw. Textmaterial auf Stimmung, Absicht und Kontext analysiert und dadurch die emotionale Kommunikationsebene besser wiedergespiegelt werden (Akdilek et al., 2024, S. 169). Künstliche Intelligenz offeriert außerdem eine zunehmende Effizienz im Rahmen der Stakeholderkommunikation. KI-Lösungen ermöglichen es, PR hinsichtlich der Profitabilität und damit auch den Erfolg von Organisationszielen zu bewerten (Liew, 2021, S. 24).

Zusammengefasst liegen die Vorteile des Einsatzes von KI-Lösungen in der Effizienzsteigerung, optimierten Entscheidungsfindungsprozessen, erweiterter Customer-Experience, Kostenreduktion sowie einem Wettbewerbsvorteil (Masoodifar et al., 2023, S. 1). Um diese Vorteile von KI in der Kommunikation gänzlich nutzen zu können, bedarf es einer effektiven und integrierten Kommunikationsstrategie (Masoodifar et al., 2023, S. 283).

#### 2.4.1.2 Risiken und Herausforderungen durch KI

Die zuvor skizzierten Anwendungsmöglichkeiten bergen jedoch in vielerlei Hinsicht auch Grund zur Skepsis und stellen zudem Verantwortliche bei der Implementierung von KI in der Unternehmenskommunikation vor eine Reihe von Herausforderungen. Auf Basis der thematisch relevanten Literatur sind nachfolgend die größten Nachteile und Risikobereiche durch KI skizziert.

Wie bereits in Kapitel 2.1. ausgeführt, basiert die Technologie hinter generativer KI auf der unbeaufsichtigten Versorgung mit enormen Datenmengen, aus denen das KI-Tool dann in Sekundenschnelle durch Scannen dieser Daten eine Antwort generieren kann (Haleem et al., 2022, S.2). Dies führt zu der Sorge, dass die Antworten des Systems mit einer Reihe von *Vorurteilen* behaftet sein könnten. Die Forschung zeigt, dass im Hinblick auf die Massen an ungefilterten Daten, die in den Algorithmus einwirken, die Gefahr besteht, dass dieser diskriminierende, sexuelle, gewalttätige oder anderweitig vorurteilsbehaftete sowie gefährliche Inhalte reproduziert (Illia et al., 2023, S. 203).

Die im vorherigen Abschnitt angeführte mögliche Effizienzsteigerung oder Ressourcenersparnis ist möglicherweise hinsichtlich *fehlerhaft generierter Inhalte* zu hinterfragen. Insbesondere die Informationsqualität betreffend ist die Skepsis groß. So mangelt es etwa mittels ChatGPT generierten Antworten häufig an Plausibilität oder sie weisen hinsichtlich ihrer Korrektheit Mängel auf (Haleem et al., 2022, S.6).

Demgegenüber erhöht die steigende Genauigkeit und Zuverlässigkeit von KI-Technologien zugleich das Risiko, dass diese für feindselige Absichten wie bspw. die Kreation und Verbreitung von Falschinformationen eingesetzt werden. Im Hinblick auf die Tatsache, dass KI-Lösungen darauf abzielen, Content in einer Art und Weise zu kreieren, die menschlichen Fähigkeiten gleichrangig ist, ist es naheliegend, dass derartige Tools auch dazu missbraucht werden können, menschenähnliche Inhalte zu produzieren, um so die Verbreitung von Desinformation zu fördern (Karinshak & Yan, 2023, S. 546). Um dem entgegenzuwirken, bedarf es unter anderem weitsichtiger organisatorischer Reaktionsstrategien (Karinshak & Yan, 2023, S. 549). Desinformation oder Inhalte, die absichtlich auf eine bestimmte Art und Weise gestaltet wurden, um in die Irre zu führen, können nicht nur negativen Einfluss auf das Beziehungsmanagement zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern nehmen, sondern darüber hinaus auch dessen Ruf langfristig schädigen (Karinshak & Yan, 2023, S. 539).

Laut Felzmann, Frosch-Villaronga, Lutz et al. (2020, S. 336) kann *Transparenz* als intrinsisch motivierte Offenheit von Akteur:innen wie bspw. Organisationen über ihre Operationen, Abläufe, Motive oder auch zukünftige Vorhaben beschrieben werden. Eine mangelnde Transparenz in Bezug auf den KI-Einsatz ist allenfalls kritisch zu betrachten. Im Hinblick auf das Bestreben von Kommunikator:innen, Unsicherheit im Rahmen von Kommunikationsprozessen zu reduzieren, sehen Hohenstein und Jung (2019, S. 6) in dieser mangelnden Klarheit und Offenheit über den KI-Einsatz einen gegenteiligen Effekt, nämlich eine Förderung von Unsicherheit, was ultimativ auch Auswirkungen auf die Vertrauenswahrnehmung habe.

Die zunehmende Weiterentwicklung von KI-Systemen wirft schließlich aber auch eine Reihe neuer *ethischer Fragen* auf. Aspekte hinsichtlich Verarbeitung sowie Speicherung von Datenmengen, die Privatsphäre von Nutzer:innen, aber auch ethische Rahmenbedingungen und Werteaufrechterhaltung werden zukünftig verstärkt in den Mittelpunkt des Diskurses rücken (Gill & Kaur, 2023, S.270). In Industrieländern beziehen sich die größten Bedenken hinsichtlich eines ethischen Umgangs von KI in PR-Kampagnen unter anderem auf den potenziellen *Missbrauch personenbezogener Daten* (Michael, 2024, S. 40f.).

Wach et al. (2023, S. 10) zeigen einen weiteren, nicht außer Acht zu lassenden Unsicherheitsfaktor auf. Generative KI-Tools operieren autonom und auf Basis von großen Datenmengen, und dies häufig ohne menschliches Zutun. Dies wirft die *Frage nach der Verantwortlichkeit bzw. Zuständigkeit* auf, insbesondere im Falle von fehlerhaften oder vorurteilsbehafteten Ergebnissen sowie schädlichen Auswirkungen (Wach et al., 2023, S. 10).

Wird die ureigene Funktion betrachtet, die ChatGPT zugrunde liegt – ein Machine-Learning-Algorithmus, der darauf basiert, von umfangreichem Datenmaterial zu lernen und auf dessen Basis Antworten zu generieren – so fällt schnell eine große Limitation auf, begrenzt doch diese Abhängigkeit von bereits vorhandenen Inhalten die Fähigkeit, *wahrhaft originäre Texte oder Ideen zu generieren* (Sundar & Liao, 2023, S.170). Sundar und Liao (2023, S. 174) führen dies zum Teil darauf zurück, dass, obwohl ChatGPT zwar in der Lage ist, menschlichen Stil zu imitieren, es an einem wahrhaftigen Verständnis für das Phänomen fehlt, das es zu beschreiben gilt. Trotz der rasanten Verbesserungen im Bereich generativer KI scheint es noch nicht zu gelingen, KI-generierte Antworten in einer Art und Weise zu gestalten, dass diese *menschliche Emotionen sowie die Unvorhersehbarkeit menschlichen Verhaltens reflektieren* (Akdilek et al., 2024, S. 171). Auch Haileem et al. (2022, S. 6) heben die mangelnde Fähigkeit von KI, wahrhafte Kreativität oder Empathie zu demonstrieren, als großen Nachteil hervor.

Festzuhalten ist, dass trotz der zahlreichen Vorteile von und der Begeisterung um ChatGPT, dessen Veröffentlichung und zunehmende Popularität eine Quelle der *Besorgnis* für viele Menschen darstellt, besonders für jene, deren *berufliche Arbeit* (wenn auch nur zum Teil) darin besteht, Texte zu verfassen. Die Tatsache, dass nun eine Künstliche Intelligenz in der Lage ist, Texte oder Antworten zu generieren, die jenen von Menschen häufig in nichts nachstehen, schürt unter einigen Gruppen Unsicherheit (Sundar & Liao, 2023, S.165).

#### 2.4.1.3 Ethische Aspekte hinsichtlich KI in der Unternehmenskommunikation

Mit den für die Öffentlichkeit stetig zugänglicher werdenden Anwendungsbereichen Künstlicher Intelligenz steigen das Interesse an ethischen Aspekten rund um KI (Figueroa-Armijos, Clark und da Motta Veiga, 2023, S. 179) und die Forderung nach der Gestaltung ethischer Rahmenbedingungen (Illia et al., 2023, S. 201).

Quinn (2021, S. 75f.) sieht die Bedeutung der Ethik im Zusammenhang mit dem Diskurs um Künstliche Intelligenz nicht etwa darin, diesen einen Hebel vorzusetzen und ihren Fortschritt zu stoppen, vielmehr sollte eine Auseinandersetzung mit der Frage erfolgen, wie die ethischen Kernprinzipien und Kernwerte einer demokratischen Gesellschaft auch

in einer digitalen Gesellschaft Anwendung finden können. Dies sei mitunter auch deshalb notwendig, um der Gesellschaft jene Angst zu nehmen, die mit der zunehmenden Popularität von KI greifbarer geworden zu sein scheint. Quinn spricht hier etwa von der Angst vor Jobverlust oder davor, durch die zunehmende ‚Intelligenz‘ von KI obsolet zu werden (Quinn, 2021, S.75). Einen Lösungsansatz sieht Quinn darin, Bewusstsein für ethische Aspekte zu schaffen. Ihr zu Folge sollte zum einen die Erkenntnis geschärft werden, dass KI ein interdisziplinäres Feld werden wird und dies auch werden sollte. Darüber hinaus bedeutend sei die Stärkung des Bewusstseins dafür, dass eine gewisse Regulierung Fortschritte in Forschung und Wirtschaft nicht stoppt, sondern vielmehr notwendig dafür ist, das Vertrauen in KI-Systeme zu schaffen und auszubauen (Quinn, 2021, S.77).

Die unethische Nutzung von Daten durch Organisationen kann Misstrauen unter den Stakeholdern fördern, Reputationskrisen hervorrufen und dadurch Unternehmen langfristig Schaden zuführen. Diese potenziellen Auswirkungen unterstreichen die Notwendigkeit, Daten als kritisches Gut zu betrachten sowie dementsprechende Datenstrategien zu implementieren, um einen verantwortungsvollen Umgang mit ihnen sicherzustellen (Marcovitch & Rancourt, 2022, S.1161f.).

Die Analyse von Kerr, Barry und Kelleher (2020) bestätigt, dass Akteur:innen eine gewisse Erwartungshaltung an KI hinsichtlich Chancen für wirtschaftliches Wachstum haben, damit aber zugleich diverse ethische Bedenken einhergehen. Besonders bedeutend ist zudem, dass die Studie eine Diskrepanz zwischen gesellschaftlichen Erwartungen an KI-Technologien einerseits sowie der Praxis der Entwicklung dieser Technologien andererseits aufzeigt. Für Computer- oder Datenwissenschaftler:innen sind ethische Bedenken eher abstrakt, waren sie nicht Teil ihrer Ausbildung und rücken damit bei der Entwicklung oder Nutzung von KI-Technologien in den Hintergrund (Kerr et al., 2020, S. 8f.).

Laut Illia et al. (2023, S. 207) sind insbesondere Regierungen und staatliche Stellen gefordert, sicherzustellen, dass KI-Anwendungen nicht von ungeeigneten Parteien missbraucht werden und Nutzer:innen im richtigen bzw. ethischen Umgang geschult werden. Zudem sehen sie auch die Unternehmen selbst in der Verantwortung. Dies erfolgt zum einen, indem proaktiv entsprechende unternehmensinterne Richtlinien erlassen werden, die einen ethischen Gebrauch sicherstellen, und zum anderen, indem im Bereich der Stakeholderkommunikation gewährleistet wird, dass diverse Aktionen von Menschen begleitet werden.

## 2.4.2 Spannungsfeld KI und Vertrauen

Die im vorigen Kapitel dargestellten Risiken verdeutlichen die Bedeutung des Vertrauensaspekts im Rahmen der Nutzung von KI-Lösungen. Auch die *Europäische Kommission* betont die Notwendigkeit vertrauenswürdiger KI und fasst in einem Whitepaper zum Thema ‚KI und Vertrauen‘ (Europäische Kommission, 2020, S. 9) sieben Ansprüche an KI zusammen, die zur besseren Lesbarkeit aus dem Englischen übersetzt wurden:

1. *Menschliche Entscheidungsfreiheit und Aufsicht*
2. *Technische Robustheit und Sicherheit*
3. *Datenschutz und geschützte Datenverwaltung*
4. *Transparenz*
5. *Vielfalt, Nichtdiskriminierung und Fairness*
6. *Gesellschaftliches und ökologisches Wohlergehen*
7. *Rechenschaftspflicht*

Diese Ansprüche scheinen nicht nur durch die zunehmende Rolle generativer KI in der Unternehmenskommunikation für ebendiese an Relevanz zu gewinnen, sie können zudem auch bedeutende Implikationen für die Bewertung von Vertrauen in diesem Zusammenhang darstellen.

Der bisherige Einsatz von KI betraf überwiegend automatisierte Szenarien sowie Bereiche, im Rahmen derer messbare Resultate ersichtlich waren und die KI-Leistung im Hinblick auf eine erfolgreiche Nutzung klassisch bewertet werden konnte. Nun werden KI-Tools zunehmend für Aufgaben genutzt, mit denen ethische Aspekte verknüpft sind und im Rahmen derer Beteiligte Vertrauen demonstrieren müssen. Verantwortliche Akteur:innen stehen deshalb zunehmend vor der Entscheidung, ob sie Aufgaben an ausgewählte menschliche Vertrauenspersonen oder an automatisierte Systeme übergeben. Dies erfordert eine Bewertung der beiden Optionen hinsichtlich ihrer Vertrauenswürdigkeit (Langer et al., 2023, S. 493). Da die Grundannahmen der Vertrauensdynamiken in beiden Fällen Parallelen aufweisen, sind sowohl Ansätze zur Vertrauensforschung im Bereich der Automatisierung als auch Forschung zum zwischenmenschlichen Vertrauen wie etwa die Publikation von Mayer et al. (1995) relevant (Langer et al., 2023, S. 506).

Die theoretischen Ausführungen untermauern das einleitend beschriebene Potenzial von KI für die Unternehmenskommunikation. Es zeigt sich, dass KI-Lösungen vielfältige Anwendungsmöglichkeiten für Kommunikationsabteilungen bieten, welche dabei konkret in österreichischen Unternehmen zum Einsatz kommen, ist jedoch noch unerforscht. Zudem wird aus der Theorie ersichtlich, dass mit der KI-Nutzung eine Reihe von Unsicherheiten einhergehen. Wie sich diese im speziellen auf den Vertrauensaspekt in der

Unternehmenskommunikation auswirken, ist ebenfalls unklar. Diese Umstände verdeutlichen abermals den weiteren Forschungsbedarf und offenbaren Forschungslücken auf diesem Gebiet, zu dessen Schließung die vorliegende Untersuchung, aufbauend auf dem in diesem Kapitel dargelegten theoretischen Rahmenwerk, einen Beitrag leisten soll. Die dafür gewählte Methodik wird im nachfolgenden Kapitel 3 vorgestellt und erläutert.

### **3 Methodik**

Das folgende Kapitel gibt Aufschluss über das methodische Vorgehen im Rahmen der durchgeführten empirischen Untersuchung. Zu Beginn wird das Vorverständnis der Autorin zum Untersuchungsgegenstand dargelegt. Im Anschluss wird das für diese Studie herangezogene Erhebungsinstrument begründet und erläutert sowie darauffolgend das definierte Sample vorgestellt. Daraufhin findet eine Darstellung der wesentlichsten Aspekte hinsichtlich des Ablaufs der Erhebung statt. Im nachfolgenden Abschnitt wird die Auswertung der gewonnenen Daten skizziert. Abschließend wird das Kapitel durch eine Beschreibung der qualitativen Gütekriterien abgerundet, die diesem Forschungsvorhaben zugrunde liegen. Neben fachlich-methodischen Erläuterungen, liegt ein Fokus ebenso auf den jeweiligen Erwartungen und Beweggründen der Autorin.

#### **3.1 Dokumentation des Vorverständnisses**

Aufgrund der breiten medialen Berichterstattung rund um die Veröffentlichung von ChatGPT durch OpenAI im November 2022 konnte sich in der jüngeren Vergangenheit wohl kaum jemand dem Thema ‚Künstliche Intelligenz‘ entziehen. Im Vordergrund stand die Frage, was sich tatsächlich hinter dieser Technologie verbirgt, die so hoch gelobt wird. Ist alles nur ein Hype oder bietet sie tatsächlich ein so umfangreiches Potenzial und wenn ja, für wen? Welche Auswirkungen hat sie, insbesondere in einem wirtschaftlichen Kontext, für Unternehmen?

Hinsichtlich des Hintergrunds der Autorin im Bereich der Kommunikationswirtschaft bzw. der Unternehmenskommunikation waren für sie insbesondere die Auswirkungen dieser scheinbar neuen Technologie auf das Berufsfeld der Unternehmenskommunikation von Interesse. Ein erster Blick auf die Literatur zeigte, dass diese – insbesondere von Medien – hochgelobte Entwicklung tatsächlich vielfältige Potenziale für die Kommunikationsbranche eröffnet. Die Recherche offenbarte aber auch, dass das Thema (generative) KI wie jede technische Neuerung viel Unsicherheit mit sich bringt. Besonders hervorstechend war hier der Faktor Vertrauen rund um KI. Diese Erkenntnisse erregten die Aufmerksamkeit der Autorin vor dem Hintergrund, dass in der Berufssparte der



Unternehmenskommunikation Vertrauen unabdingbar ist. Wird wissenschaftliche Literatur zum Feld der Unternehmenskommunikation herangezogen, so ist der Beginn bei- nahe jeden Buches oder Artikels geprägt von Sätzen wie ‚Vertrauen ist essenzieller Be- standteil von Unternehmenskommunikation‘, ‚Vertrauensvolle Unternehmensbeziehun- gen sind die Grundlage für Unternehmen‘ etc.

Dieses scheinbare Spannungsfeld weckte das Interesse der Autorin. Wie kann Künstli- che Intelligenz bzw. insbesondere eine neuartige, mit so viel Unsicherheit behaftete Technologie in einem Feld Anwendung finden, das davon lebt, Vertrauen zu schaffen, um Handlungsspielräume zu sichern?

Das Studium entsprechender Literatur gab Auskunft darüber, dass es allem voran, um sich thematisch tiefer vorzuarbeiten und sich dem Feld weiter annähern zu können, einer Definition von KI bedarf. Schnell stellte sich heraus, dass der Ausdruck inflationär ver- wendet wird, was auch dazu führt, dass in den jeweiligen Disziplinen unterschiedliches Verständnis darüber herrscht, welche Anwendungen zu Künstlicher Intelligenz zählen. Darüber hinaus zeigte sich, dass ein Großteil der vorhandenen aktuellen Literatur aus dem Ausland, allen voran den USA, China und Deutschland, stammt und es darüber hinaus kaum bis keine vorhandenen Erkenntnisse zur österreichischen Landschaft der Unternehmenskommunikation gibt.

Es wurde deshalb der Entschluss gefasst, Expert:innen aus dem Bereich der Unterneh- menskommunikation zu befragen, um einen direkten Einblick in deren Wahrnehmung der aktuellen Geschehnisse zu erhalten. Erwartet wurden zum einen Einblicke in die persönliche Wahrnehmung der Auswirkungen, der zunehmenden Popularität und der Fähigkeiten von ChatGPT & Co. Zum anderen wurde auf Auskünfte über konkrete Er- fahrungswerte hinsichtlich der Nutzung diverser KI-Tools sowie die Einschätzung der Befragten zu etwaigen Potenzialen und Risiken gehofft – dies insbesondere im Hinblick auf eine der Kernaufgaben der Unternehmenskommunikation, das Vertrauensmanage- ment. Das theoretische Vorverständnis beruht auf dem in Kapitel 2 herausgearbeiteten theoretischen Rahmenwerk. Für diese Untersuchung vordergründig sind die Themen Künstliche Intelligenz, Unternehmenskommunikation mit ihren zugehörigen Zielen sowie vielfältige Ansätze aus der Vertrauensforschung. Ein besonderer Fokus liegt auf einer kombinierten Betrachtungsweise dieser Aspekte, zumal im Rahmen der durchgeführten Forschung versucht wird, die Zusammenhänge von KI-Unternehmenskommunikation und Vertrauen zu ergründen und herauszufinden, inwiefern letzteres beeinflusst wird.

## 3.2 Erhebungsmethode

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine qualitative Forschungsmethode herangezogen, da für diese Untersuchung die subjektive Wahrnehmung ausgewählter Akteur:innen im Fokus steht. Ihre Wahrnehmungen und Meinungen sollen untersucht werden, um soziale Wirklichkeiten nachzuvollziehen und somit zentrale Erkenntnisse zu generieren.

Laut Auer-Srnka (2009, S. 161) gewinnen qualitative Methoden schon lange an Bedeutung, dies mitunter deshalb, da erkannt wurde, dass standardisierte Erhebungen bei komplexen und neuartigen Problemstellungen häufig unzulänglich sind. Wie eingangs bereits beschrieben, handelt es sich beim Forschungsgegenstand der Künstlichen Intelligenz, angewandt auf die Unternehmenskommunikation, um ein äußerst junges Forschungsgebiet und insbesondere hinsichtlich des Aspekts ‚Vertrauen‘ gibt es in diesem Kontext bislang kaum wissenschaftliche Befunde. Zudem entsteht durch Ergänzen dieses Aspekts eine unvermeidliche Komplexität, die es erfordert, in eine gewisse Tiefe vorzudringen. Aus diesen Gründen wurde die Notwendigkeit zur Darstellung subjektiver Wahrnehmungen und Erfahrungswerte gesehen.

Im Rahmen des qualitativen Paradigmas bildet die alltägliche Lebenswelt, die durch Akteur:innen sowie ihre sozialen Normen und Regeln bestimmt wird, den Mittelpunkt für das Erleben und Handeln von Individuen (Döring & Bortz, 2016, S. 64). Ziel ist also eine Darstellung sozialer Phänomene in ihrem individuellen Kontext, welcher Raum für Verstehen und Interpretation bietet. Im Fokus stehen dabei die individuellen Sichtweisen und Sinngebungen der Akteur:innen (Döring & Bortz, 2016, S. 63). Genau diesen subjektiven Lebenswelten gilt das Interesse im Rahmen der durchgeführten Forschung, um sie näher zu beleuchten und anschließend zu interpretieren.

Standardisierte, allgemeingültige Darstellungen, wie sie im Rahmen einer quantitativen Forschung zu erwarten wären, könnten den Anforderungen des noch unerforschten Untersuchungsgegenstands nicht gerecht werden, der konkretes Expert:innenwissen voraussetzt, um die subjektive Wirklichkeit der Befragten nachzubilden (Flick et al., 2013, S. 20f.). Für das Forschungsvorhaben ist eine Messung von statistischen Zusammenhängen oder Häufigkeiten, wie etwa bei quantitativen Methoden, zudem nicht erforderlich, vielmehr steht das Verständnis dieser komplexen Sachverhalte im Vordergrund (Kruse, 2004, S. 2), um daraus resultierende Implikationen zu erkennen (Helfferich, 2011, S. 21f.). Das größtenteils noch unerforschte Feld erfordert also einen offenen, hypothesengenerierenden Zugang (Flick, 2020, S. 24). Der Erkenntnisgewinn basiert demnach auf einer offenen und nichtstandardisierten Forschung sowie auf einer inhaltsanalytischen Datenauswertung, um neue Erkenntnisse zu generieren (Flick, 2020, S.

25f.). Ziel dieser qualitativen Forschung ist es also, durch die offene Form der Methode in die Tiefe des Forschungsgegenstands sowie des subjektiven Sinns der befragten Akteur:innen vorzudringen und diese zu erfassen, um letztendlich neue Erkenntnisse gewinnen zu können (Flick, 2020, S. 24f.).

Konkret soll die Beantwortung, der im Rahmen dieser Arbeit gestellten Forschungsfragen mittels Expert:inneninterviews erfolgen. Diese Erhebungsmethode bietet für die vorliegende Untersuchung eine Reihe von Vorteilen. Wie bereits angeschnitten, sollen ausgewählte Praktiker:innen herangezogen werden, um die Tiefe und Komplexität des Forschungsgebiets bestmöglich zu ergründen. Der Umstand, dass das Feld der Unternehmenskommunikation bzw. der darin verankerte Aspekt des Vertrauensmanagements noch gering bis gar nicht untersucht wurde, erfordert zudem das Vordringen in die subjektiven Erfahrungswelten dieser Expert:innen.

Bogner et al. (2014, S. 13) verstehen unter Expert:innen jene „*Personen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren*“. Diese Struktur ist für das bislang unergründete und unübersichtliche Feld von immenser Bedeutung.

Hervorzuheben ist, dass sich Expert:inneninterviews im Unterschied zu anderen Formen qualitativer Befragungen nicht über die gewählte methodische Vorgehensweise definieren, sondern über die Expert:innen, die im Fokus des Interesses stehen (Bogner et al., 2014, S. 9f.). Die Interviews stellen Momentaufnahmen dar. Die daraus resultierenden unterschiedlichen Formen des Expert:innenwissens der Interviewpartner:innen werden erhoben und anschließend analysiert und gegenübergestellt (Flick et al., 2013, S. 255).

Die Expert:inneninterviews wurden als teilstrukturierte Interviews mithilfe eines Leitfadens geführt, welcher die Vorbereitung sowie die Durchführung der Befragungen unterstützte. Laut Bogner et al. (2014, S. 27f.) erfüllt dieser eine doppelte Funktion, indem er vorab eine Strukturierung des Themenfeldes bietet und zudem im Rahmen der tatsächlichen Erhebung ein konkretes Hilfsmittel darstellt, da er die notwendige Orientierung liefert.

Die Erstellung des Leitfadens erfolgte in mehreren Etappen, da dieser im Hinblick auf die Gewinnung von Erkenntnissen möglichst offene Fragen beinhalten sollte, sich ein erster Entwurf zunächst jedoch aufgrund des Bemühens der Autorin, möglichst viele theoretische Aspekte einzubinden, als zu komplex erwies. Für die Beantwortung der Forschungsfragen war es sowohl wichtig, die Unternehmenskommunikation mit den Zielen, die ihr zugrunde liegen, als auch das Feld der Künstlichen Intelligenz zu beleuchten.

Zudem sollte eine Verknüpfung zum Vertrauensaspekt geschaffen werden, jedoch mit der Herausforderung, nicht zu implizieren bzw. zu suggerieren, dass dieser potenziell negativ durch KI beeinflusst werden könnte. Der Fokus lag deshalb auf offenen Fragen, die auf die individuelle Wahrnehmung der Teilnehmenden abzielen sollten. Der Leitfaden wurde hinsichtlich der Fragen in acht Kategorien bzw. Fragenblöcke mit jeweils einer übergeordneten Hauptfrage gegliedert. Nach einer Einstiegsfrage, die Auskunft über die Unternehmen bzw. die organisatorische Strukturierung der Kommunikationsabteilungen geben sollte, bildete der erste Block den Themenbereich der Unternehmenskommunikation. Nachfolgender thematisierte die Wahrnehmung von Künstlicher Intelligenz. Darauf folgte eine Verknüpfung dieser beiden Themen in einem Abschnitt, der sich der Integration von KI in die Unternehmenskommunikation widmete. Diese Betrachtungsweise wurde anschließend noch um den Aspekt des Vertrauens erweitert. Den Abschluss stellte ein Ausblick auf zukünftige Erwartungen zum Untersuchungsgegenstand dar. Der Aufbau des Leitfadens erfolgte anhand der jeweiligen Themenblöcke, welche durch eine übergeordnete Hauptfrage gekennzeichnet und in jeweils drei Spalten strukturiert waren. Diese unterteilten sich in die jeweiligen Themencluster bzw. in jene inhaltlichen Aspekte, welchen die Frage zugehörig war, ‚Aufrechterhaltungsfragen‘, die im Falle eines stockenden Gesprächs zum Einsatz kommen sollten, sowie ‚Nachfragen‘, welche es ermöglichen sollten, noch detaillierter in den Themenbereich vorzudringen.

Um sich dem Thema Künstlicher Intelligenz zu nähern, wurde eine offene Frage zur Wahrnehmung der konkreten Entwicklungen gestellt. Das Anführen einer theoretischen Definition des Begriffs wurde im Zuge der Leitfadenerstellung zunächst überlegt, es wurde dann jedoch bewusst darauf verzichtet, um die Antworten der Befragten nicht durch eine potenzielle Richtungsvorgabe zu beeinflussen.

Eine Herausforderung war es, die Fragen im Hinblick auf die individuellen Wissensstände der Expert:innen bzw. auf die unterschiedlichen Stadien hinsichtlich der KI-Nutzung im Rahmen ihrer Unternehmenskommunikation, durch die sich die Befragten auszeichneten, objektiv zu formulieren. So musste etwa die Frage nach der Integration von KI sowohl jene Befragten ansprechen, die KI schon intensiv in ihre Kommunikationsarbeit integriert hatten, als auch solche, die noch eher wenig auf KI-Tools zurückgriffen.

Die Antworten der Gesprächspartner:innen sollten Auskünfte über ihren Wissensstand sowie ihr Nutzungsverhalten in Bezug auf Künstliche Intelligenz geben. Zudem galt es, Einblicke in die einzelnen Unternehmenskommunikationsabteilungen zu gewinnen und herauszufinden, inwiefern diese KI-Lösungen bereits integriert haben bzw. wie Verantwortliche KI hinsichtlich ihres Potenzials und der Risiken wahrnehmen. Aufschluss geben sollten die Befragungen zudem darüber, inwiefern die Expert:innen den Vertrauensaspekt im Rahmen der Unternehmenskommunikation durch KI als gefährdet sehen.

### 3.3 Sample und Fallauswahl

Da im Rahmen der qualitativen Forschung eine differenzierte Rekonstruktion der Lebenswelten einzelner Akteur:innen angestrebt wird (Döring & Bortz, 2016, S. 302), finden sich hier kleinere Fallzahlen, was eine sorgfältige und reflektierte Stichprobenziehung erfordert. Im Gegensatz zu quantitativen Forschungsprojekten, im Rahmen derer Verallgemeinerbarkeit bzw. empirisch-statistische Repräsentativität vorausgesetzt wird, soll das Ziel dieser Forschung eine tiefgehende Analyse und Interpretation ausgewählter Fälle sein (Mey & Mruck, 2020, S. 19).

In der Literatur finden sich konträre Ansätze zur Allgemeingültigkeit qualitativer Studien. In der objektiven Hermeneutik wird die Annahme vertreten, dass bereits anhand der Untersuchung tiefgreifender Sinnstrukturen einzelner Fälle auf objektive Bedeutungsmuster geschlossen werden kann und diese Gültigkeit über Einzelfälle hinaus haben. Eine solche Sichtweise ist nicht unumstritten, anerkannt ist jedoch, dass durch die Interpretation qualitativer Interviews typische Muster rekonstruiert werden können, auch wenn auf eine Repräsentativität verzichtet wird (Helffferich, 2011, S. 173). Laut Helffferich (2011, S. 173f) kann die Verallgemeinerbarkeit mithilfe eines dreistufigen Verfahrens bewertet werden. In einem ersten Schritt erfolgt eine Verengung, indem der Fokus auf das inhaltliche Interesse einer bestimmten Gruppe gelegt wird, danach ersetzt „innere Repräsentation“ das Kriterium der Repräsentativität, was bedeutet, dass wieder an Breite gewonnen wird, indem sichergestellt wird, dass sowohl der Kern des Feldes als auch eine breite Variation in der Stichprobe enthalten sind. In der letzten Stufe erfolgt wieder eine Verengung, indem überprüft wird, ob gewisse Konstellationen nicht in der Stichprobe vorkommen.

Als Samplingstrategie dieser Untersuchung wurde das gezielte Sampling nach Döring und Bortz (2016, S. 403) angewandt, da die zu beantwortenden Forschungsfragen eine spezifische Zielgruppe erfordern. Das Sample stellten Mitarbeitende aus dem Bereich der Unternehmenskommunikation österreichischer Unternehmen dar. Es konstituiert sich also durch das Thema der Untersuchung. Die theoretischen Annahmen, die diesem Sample zugrunde liegen, basieren auf der langjährigen Kommunikationserfahrung der Expert:innen sowie auf facheinschlägigen Ausbildungen und Erfahrungen in der Nutzung von KI-Tools. Der Zugang zum Feld war durch Kontakte der Forschenden in die Kommunikationsbranche gewährleistet und erwies sich als unproblematisch.

Hinsichtlich der Parameter Geschlecht, Ausbildung und Führungsverantwortung waren keinerlei Begrenzungen vorgesehen. Die Branche der befragten Unternehmen oder die Unternehmensgröße betreffend wurden ebenso keine Einschränkungen vorgenommen.

Jedoch galt für die Unternehmen, dass diese über eine eigene, unternehmensinterne Kommunikationsabteilung verfügen mussten.

Aufgrund der Tatsache, dass die bisherige Literatur zum Thema fast vollständig aus dem Ausland stammt, wurde zudem entschieden, ausschließlich österreichische Unternehmen für die Befragung heranzuziehen, um den Fokus des Erkenntnisgewinns auf die österreichische Kommunikationsbranche zu legen. Außerdem sollten die befragten Mitarbeitenden zumindest über fünf Jahre Berufserfahrung in der Branche verfügen, um Erfahrungswerte einzubringen, die dem Expert:innenstatus entsprechen.

Ziel war es zehn Interviews zu führen bzw. 600 Minuten Datenmaterial zu sammeln.

Diese Interviewanzahl bzw. die zunächst angedachte Begrenzung auf Mitarbeitende in Unternehmenskommunikationsabteilungen wurde zu Gunsten einer Vergrößerung des Erkenntnisgewinns ausgeweitet.

Insgesamt wurden 14 Interviews geführt. Diese Zahl ist auch darauf zurückzuführen, dass mit zehn Interviews nicht das in der Länge notwendige Material gesammelt werden konnte. Die ersten zehn Gespräche fanden mit Expert:innen aus Kommunikationsabteilungen namhafter österreichischer Unternehmen bzw. Konzerne statt. Anschließend erfolgte ein elftes Interview mit einem ehemaligen Kommunikationsverantwortlichen und nun Chef einer Innovationsabteilung. Dieser Experte wurde zum einen aufgrund seines umfangreichen Wissens im Kommunikationsbereich rekrutiert und zum anderen, da er im Rahmen seiner aktuellen Arbeit in der Innovation maßgeblich dafür verantwortlich ist, andere Abteilungen in der KI-Einführung zu unterstützen. Ein zwölftes Gespräch fand mit dem Inhaber und Kommunikationschef eines Start-ups im KI-Bereich statt, der aufgrund seines beruflichen Werdegangs ebenfalls Kommunikationsexpertise miteinbrachte. Das Start-up war aufgrund seiner Größe und seiner dementsprechend nochmals anderen Kommunikationsstrukturen für die Autorin interessant. Die zusätzliche technologische Expertise aus dem KI-Bereich des Gesprächspartners sollte den Erkenntnisgewinn abrunden. Interviews 13 und 14 fanden mit einem Inhaber bzw. einem Mitarbeiter österreichischer Digital-Kommunikationsagenturen statt. Dies resultierte zum einen daraus, dass in mehreren der zuvor geführten Interviews der Umstand genannt wurde, dass insbesondere auch Kommunikationsagenturen, die als Dienstleister für Kommunikationsabteilungen von Unternehmen agieren, durch die Auswirkungen von KI betroffen sein würden. Durch die bereits geführten Interviews wurde ersichtlich, dass ein enger Austausch mit den Agenturen besteht, die die Unternehmen unter anderem auch hinsichtlich KI-Themen beraten. Deshalb war das Interesse groß, auch die Meinung und das Expert:innenwissen dieser Gesprächspartner:innen einzuholen. Zudem sah die Autorin einen Vorteil darin, dass, zurückzuführen auf die Agenturtätigkeit, im Rahmen derer

viele verschiedene Unternehmen in Kommunikationsagenden beraten werden, vielfältige Erfahrungen miteingebracht werden könnten. Zudem wurde aufgrund derselben Branche, der gleichwertigen Ausbildung und diverser Parallelen in der täglichen Arbeit darauf geschlossen, dass die Interviewpartner:innen über ebenso analoges Wissen verfügten und deshalb dennoch eine Vergleichbarkeit gewährleistet war.

Tabelle 3: Interviewpartner:innen

<b>Nr.</b>	<b>Branche</b>	<b>Position</b>
IP1	Handel	Konzernsprecher
IP2	Technologie	Verantwortlicher für Kommunikation, Strategie, KI
IP3	Tourismus	Leiterin Unternehmenskommunikation
IP4	Tourismus und Transport	Leiterin Unternehmenskomm.
IP5	Gastronomie	Leiter Impact
IP6	Bankensektor	Leiter Unternehmenskomm.
IP7	Transport	Leiter Unternehmenskomm.
IP8	Lebensmittel	Leiter Unternehmenskomm.
IP9	Versicherung	Leiter Kommunikation & Marketing
IP10	Transport, Sicherheit	Leiterin Kommunikation
IP11	Industriebetrieb	Innovation (vormals Unternehmenskommunikation)
IP12	Start-Up Technologie, Beratung	Gründer & Kommunikation
IP13	Digitalagentur	Gründer, Eigentümer & Kommunikationschef
IP14	Digitalagentur	Kommunikationschef

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.4 Durchführung der Erhebung

Die Interviewphase erstreckte sich über drei Wochen im Februar 2024 und die Eindrücke der Autorin wurden im Hinblick auf eine Optimierung der Interviewführung dokumentiert. Bis auf zwei Gespräche, die persönlich geführt wurden, wurden alle Interviews auf Microsoft Teams abgehalten, was sich als problemlos erwies, da sich alle Interviewpartner:innen sehr routiniert im Umgang mit Video-Calls zeigten. Lediglich ein Gespräch musste aufgrund von technischen Störungen telefonisch geführt werden, was jedoch keinen weiteren Störfaktor darstellte, da der Wechsel sehr früh im Gesprächsverlauf stattfand.

Von Anfang an war es das Ziel der Autorin, während der Gespräche eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, um dadurch die Offenheit und die Redebereitschaft zu erhöhen. Oftmals bereits vorhandene persönliche Beziehungen ermöglichten einen sehr offenen Gesprächsaustausch und auch mit zunächst unbekanntem Kontakten war sofort eine gemeinsame Gesprächsbasis vorhanden. Auffallend war, dass die von Beginn an zugesicherte Anonymität für viele ein essenzielles Kriterium darzustellen schien, um sich weiter zu öffnen, für manch andere wiederum hatte dies jedoch scheinbar keine weitere Relevanz.

Durch eine gewisse Vorerfahrung mit Leitfadenterviews aufgrund vorangegangener Forschungen konnten bereits gesammelte Erfahrungswerte eingebracht werden. So lag etwa bereits die Erkenntnis vor, dass Interviewpartner:innen genügend Zeit zum Überlegen eingeräumt werden sollte, weshalb längere Pausen, die in früheren Forschungen als unangenehm empfunden wurden, diesmal nicht sofort mit Aufrechterhaltungsfragen gefüllt wurden. So konnte die positive Erfahrung gemacht werden, dass durch ausreichend Zeit für Reflexion der Redefluss sogar gesteigert wurde und oftmals neue Richtungen eingeschlagen werden konnten. Mit zunehmender Praxis entwickelte sich zudem ein Gespür dafür, wann ein leichtes Abweichen vom Leitfaden möglich war. Die Schilderungen der Interviewpartner:innen nicht wertend zu kommentieren, erforderte ebenfalls etwas Übung.

Dennoch stellte der optimale Umgang mit dem Leitfaden eine Herausforderung dar. Häufig griffen die Interviewpartner:innen Themen bereits vorweg oder sprachen Aspekte an, die im weiteren Gesprächsverlauf noch erfragt worden wären. Dies erforderte zum einen in mancherlei Hinsicht einen Balanceakt, um Dinge nicht doppelt zu erfragen, was häufig den Eindruck einer gewissen Frustration seitens der Gesprächspartner:innen erweckte, und zudem dennoch alle Fragen zu stellen, um sämtlichen Expert:innen dieselben Mitteilungsrechte einzuräumen. Dies verlangte wiederum nach Flexibilität, was sich mit fortschreitender Interviewanzahl jedoch als einfacher erwies.



Herausfordernd war zudem der Umgang mit sehr kurzen Antworten bzw. mit jenen Situationen, in denen auch nach mehrmaligem Nachfragen oder Aufrechterhaltungsfragen nur sehr knappe Rückmeldungen erfolgten. Unerwartet war dies, da die Fragen bewusst offen und erzählgenerierend formuliert worden waren, um einen ausreichenden, offenen Redefluss sicherzustellen. Nachdem sich die übrigen Schilderungen der überwiegenden Mehrheit der Befragten jedoch als sehr ausführlich erwiesen hatten, wurde daraus geschlossen, dass die in zwei Fällen sehr knappen Antworten eher einem geringen Wissensstand oder möglicherweise einfach einer schlechten Gesamtverfassung in dieser Momentaufnahme zuzuschreiben waren.

Eine wesentliche Erkenntnis der Interviews war, dass es vielen Expert:innen, wie ebenfalls in der Literatur ersichtlich, an einer klaren Auffassung darüber zu fehlen schien, welche Anwendungen unter den Begriff ‚Künstliche Intelligenz‘ fallen und welche dies nicht tun. Aus diesem Grund wurde kurzzeitig angedacht, den dritten Frageblock zum Thema KI mit einer theoretischen Begriffsdefinition zu beginnen oder im weiteren Verlauf einige Beispiele für Anwendungen zu nennen. Nach eingehender Reflexion wurde von der Vorgabe einer Definition zu KI im Rahmen des Leitfadens bzw. der Befragungen jedoch abgesehen, um Erkenntnisse nicht potenziell zu verzerren oder den Erkenntnisgewinn durch eine Begriffseingrenzung möglicherweise zu schmälern. Zudem war diese Entscheidung in der Vermutung begründet, dass die unterschiedlichen KI-Auffassungen bzw. die daraus resultierenden angeführten Erfahrungswerte ebenfalls einen wichtigen Erkenntnisbeitrag zur vorliegenden Forschung liefern würden.

Gemäß den aus der Literatur zu entnehmenden vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten und vielversprechenden Potenzialen von KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation wurde zu Beginn eine vielfältigere Schilderung hinsichtlich der Nutzung von KI-Anwendungen erwartet. Es stellte sich jedoch heraus, dass sich die meisten Interviewten nicht im erwarteten Umfang mit den Möglichkeiten auseinandergesetzt hatten. So hatte sich ein Großteil der Befragten auf sehr wenige Anwendungen spezialisiert und diese darüber hinaus nicht vollumfänglich in die Kommunikation integriert.

### **3.5 Auswertungsmethode**

Die Basis für den Auswertungsprozess der gewählten Forschungsmethode bilden die erhobenen bzw. transkribierten Gesprächsdaten. Ausgangspunkt für diese Transkription stellten die 14 Interviews dar, welche zur Absicherung der gewonnenen Daten über zwei verschiedene Geräte aufgezeichnet worden waren. Aus Gründen der Zeiteffizienz wurde zu einer ersten Verschriftlichung des Materials die Software Sonix als Unterstützung herangezogen. Anschließend wurde das, von der Software in Text umgewandelte Material,

nach den Regeln von Drehsing und Pehl (2011, S. 20ff) unter dem Fokus der Lesbarkeit der Transkripte sowie der inhaltlichen Vollständigkeit dieser transkribiert:

- Es wurde wörtlich transkribiert, nicht lautsprachlich.
- Wortverschleifungen wurden an das Schriftdeutsch angeglichen.
- Dialekte wurden geglättet und möglichst in die hochdeutsche Sprache übersetzt.
- Wortdoppelungen wurden nur transkribiert, wenn zur Betonung eingesetzt
- Stottern, Sprechpausen oder abgebrochene Wörter wurden nicht berücksichtigt.
- Halbsätze, die nicht fertiggeführt wurden, wurden mit einem ‚/‘ gekennzeichnet.
- Rezeptionssignale wie zustimmende Äußerungen seitens der Autorin wurden nur dann transkribiert, wenn sie den Redefluss unterbrachen.
- Pausen wurden abhängig von ihrer Länge durch Punkte in Klammern markiert. Dabei wurden (.) bei einer Sekunde, (..) bei zwei Sekunden und (...) bei Pausen, die drei Sekunden und länger andauerten, eingefügt.
- Die Interviewerin wurde durch ein ‚I‘ gekennzeichnet, die befragten Personen mit ‚IP1‘, ‚IP2‘ usw.

Die Auswertung erfolgte mittels Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158 ff). Die Kernaspekte, die dem Verfahren zugrunde liegen, stellten dabei zugleich die Beweggründe für diese Wahl dar. Demnach eignet sich die Auswertungsmethode besonders dazu, größere Textmengen zu vergleichen und gewonnene Erkenntnisse auf Parallelen und Differenzen zu analysieren. Latente Sinnstrukturen werden dabei vernachlässigt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158f.).

Die Themenanalyse besteht aus der Textreduktion sowie einem Codierverfahren, welche für die Auswertung kombiniert wurden. Demzufolge wurden zunächst die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Themen herausgearbeitet. Hierbei bildeten sich fünf Schwerpunkte bzw. Kategorien: ‚Wahrnehmung zu aktuellen Entwicklungen im Bereich Künstlicher Intelligenz‘, ‚Zentrale Aspekte der Unternehmenskommunikation‘, ‚Stellenwert von KI in der Unternehmenskommunikation‘, ‚Spannungsfeld KI und Vertrauen‘ sowie ‚Implikationen für die Zukunft‘. Zuerst wurden jene Textpassagen identifiziert und herausgearbeitet, die ein gemeinsames Thema behandelten, und diesen fünf Kategorien zugeführt. Nach einer weiteren Analyse des Textmaterials wurden die Hauptkategorien um Subkategorien erweitert. Herausfordernd war, dass sich diese nicht immer vollständig voneinander trennen ließen. Im Anschluss wurden alle Textpassagen zugeordnet und die Parallelen und Differenzen der Kategorien bzw. Subkategorien analysiert, um die Meinungsvielfalt abzubilden. Abschließend wurden die Themen zusammengefasst, im Hinblick auf den Kontext der Forschungsfragen zugeordnet sowie verglichen und interpretiert.

### 3.6 Qualitätssicherungsstrategien/Gütekriterien

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Gütekriterien dargestellt, die in der vorliegenden Arbeit Anwendung finden und die Qualität dieser sicherstellen sollen. Das Forschungsvorhaben orientiert sich an den Gütekriterien zur qualitativen Forschung nach Steinke (1999, zitiert in Döring & Bortz, 2016, S. 111ff.; 2019, S. 323ff), die nachfolgend und in Bezug auf diese Arbeit vorgestellt werden.

Die *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* muss für den gesamten Forschungsprozess gewährleistet sein, da sie sicherstellt, dass Außenstehende in der Lage sind, diesen nachzuvollziehen und zudem seine Ergebnisse zu bewerten. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde daher eine lückenlose Dokumentation sichergestellt. Dieser Nachvollziehbarkeit wird mittels einer Dokumentation des Vorverständnisses, der Erhebungsmethoden, der Transkriptionsregeln, der erhobenen Daten sowie der Auswertungsmethode Rechnung getragen. Des Weiteren sind Informationsquellen sowie Erwartungen, Entscheidungen und Probleme dokumentiert worden und die Subjektivität der Forschenden wurde konstant reflektiert.

Das Kriterium der *Indikation* beurteilt zudem die Angemessenheit des Forschungsproblems bzw. des Forschungsgegenstands. Im Kapitel ‚Methodik‘ wurde konkret und detailliert begründet, warum etwa gewisse Methoden gewählt oder Auswertungsverfahren herangezogen wurden.

Die *empirische Verankerung* legt dar, dass die gebildeten und überprüften Hypothesen oder Theorien auf einer empirischen Datenbasis begründet sind.

Zudem werden die *Limitationen* der eigenen Studie dargelegt, die angeben, inwiefern etwa eine Verallgemeinerbarkeit beschränkt ist.

Eine *reflektierte Subjektivität* berücksichtigt die Selbstreflexion der Forschenden über den Forschungsprozess hinaus. Diese Selbstreflexion bezieht sich auf die eigene Position im Verhältnis zum untersuchten Gegenstand.

Zudem stellt die *Kohärenz* sicher, dass die gewonnenen Daten bzw. die daraus dargestellten und interpretierten Ergebnisse stimmig und widerspruchsfrei sind. Erläuterungen dazu werden in der Conclusio diskutiert.

Die *Relevanz* klärt den Beitrag der Studie zum gesamtwissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt. Sowohl im Rahmen der Einleitung als auch im Abschluss wird angeführt, inwieweit der Untersuchungsgegenstand bzw. die gewählte Forschungsfrage aktuelle Relevanz haben. Somit kann rückgeschlossen werden, ob der Erkenntnisgewinn zu einer Problemlösung beiträgt.

Nachdem in diesem Kapitel der Arbeit die für die Untersuchung gewählte Methode skizziert wurde, sollen im nachfolgenden Kapitel die aus den 14 Expert:inneninterviews gewonnenen und ausgewerteten Ergebnisse vorgestellt werden.

## **4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse**

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung präsentiert. Im Rahmen der Aufbereitung und Zusammenfassung wurden die Inhalte der Expert:innenbefragungen mittels der in der Auswertung dargestellten Methode anhand eines Kategoriensystems strukturiert, extrahiert und ausgewertet. Die thematische Gliederung orientiert sich daher an den im Rahmen der Auswertung entstandenen Kategorien und Subkategorien, welche zugleich die drei Dimensionen der Forschungsfrage widerspiegeln, nämlich Unternehmenskommunikation, Künstliche Intelligenz und Vertrauen.

Gemäß dieser Gliederung wird zunächst ein Einblick in das Tätigkeitsfeld der Unternehmenskommunikation sowie in deren grundlegende Ziele und Aufgabenfelder gegeben, wobei ein Fokus auch auf dem Vertrauensaspekt liegt. Anschließend wird über die von den Expert:innen wahrgenommenen Veränderungen in diesem Feld die Brücke zu aktuellen Entwicklungen im Bereich Künstlicher Intelligenz geschlagen. Hierbei werden zum einen die Einstellung der Kommunikator:innen und zum anderen das Stimmungsbild in Unternehmen skizziert. Das nächste Unterkapitel widmet sich dem Einfluss, den KI auf die Unternehmenskommunikation nimmt. Im Fokus stehen hierbei aktuelle Tools und Anwendungsbereiche sowie wahrgenommene Chancen und Risiken. Den Abschluss bildet die kombinierte Betrachtung von KI und Vertrauen als Spannungsfeld in der Unternehmenskommunikation. Durch das Aufzeigen von Unsicherheitsbereichen in diesem Zusammenhang sowie einer Darstellung jener Bereiche, in denen KI einen Beitrag zur Vertrauensschöpfung in Unternehmen leisten kann, wird der Ergebnisteil abgerundet.

Die Darstellung der Ergebnisse dient dazu, einen Einblick in die Wahrnehmung verantwortlicher Kommunikator:innen zu aktuellen Entwicklungen von Künstlicher Intelligenz in der Unternehmenskommunikation sowie auch zu daraus resultierenden Auswirkungen des Einflusses bzw. der Nutzung von KI in diesem Kontext zu erhalten. Daraus sollen ein Rahmenwerk an Handlungsempfehlungen für die Unternehmenskommunikation abgeleitet sowie Implikationen für die in der Unternehmenskommunikation stets präsente Vertrauensdimension aufgezeigt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden letztendlich die Basis für die abschließende Beantwortung der Forschungsfragen.

An dieser Stelle muss festgehalten werden, dass aufgrund der engen Verflochtenheit der Themenbereiche die Ergebnisse der Befragungen oftmals über die festgelegten

Kategorien hinaus ineinanderflossen. Im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen wurde jedoch darauf geachtet, die Resultate bestmöglich getrennt darzustellen. Die befragten Expert:innen werden mit den Abkürzungen IP1 bis IP14 bezeichnet. Aus dem Transkriptionsmaterial entnommene Zitate werden zudem entsprechend hervorgehoben und entlang der geführten Interviews nummeriert.

## **4.1 Zentrale Aspekte der Unternehmenskommunikation**

Das folgende Kapitel behandelt zentrale Aspekte, die der Unternehmenskommunikation zugrunde liegen. Allem voran finden sich hier die Kernwerte sowie Aufgaben und Ziele der Unternehmenskommunikation, welche das Fundament für das Management von Stakeholdern, Vertrauen sowie Reputation darstellen. Abschließend wird die Wahrnehmung hinsichtlich Veränderungen der jüngsten Zeit im Feld der Unternehmenskommunikation dargestellt, welche zugleich die Überleitung zu den Eindrücken in Bezug auf die aktuellen Entwicklungen rund um Künstliche Intelligenz darstellt.

*„Ich glaube, in der Unternehmenskommunikation hat man die wirklich sehr profitable und schöne Position, dass man in alle Unternehmensbereiche Einblick bekommt, und das ist etwas, was, glaube ich, ganz wenige Bereiche mit uns teilen und was nicht nur ein notwendiger Vorteil für die Arbeit ist, sondern diese auch so toll macht.“ (IP1, S. 3)*

### **4.1.1 Kernwerte der Unternehmenskommunikation**

Um den Ergebnisteil einzuleiten, werden zunächst die Kernwerte erfolgreicher Unternehmenskommunikation dargestellt. Dabei handelt es sich um jene dem Tätigkeitsbereich anhaftenden Werte und Charakteristika, die sich in den Interviews besonders herauskristallisiert haben. Diese stellen nicht nur einen Rahmen für die Kommunikation von Unternehmen dar, sondern sind im Ergebnisteil insofern relevant, als dass die darauf aufbauende weitere Ergebnisdarstellung unweigerlich mit diesen Werten verknüpft ist und sie insbesondere auch bei der Betrachtung von KI im Zusammenhang mit dem Vertrauensaspekt der Unternehmenskommunikation an Bedeutung gewinnen.

Allem voran war das Charakteristikum *Authentizität* in sämtlichen Interviews vordergründig. Demnach wird die Unternehmenskommunikation vorrangig durch einen authentischen und offenen Auftritt charakterisiert, der das Unternehmen sowie seine Aktivitäten, Botschaften und Werte unverzerrt widerspiegelt.

*„Und das ist für mich also vor allem Authentizität. Ja, also vorbei sind die Zeiten, in denen ich irgendwelche banalen Marketingfloskeln oder austauschbare Botschaften oder so irgendwo drauf bringen kann. Das muss einfach zum Unternehmen passen und es muss echt sein.“ (IP14, S. 214)*

Dies geht einher mit einer gewissen *Einheitlichkeit*, die einerseits einen geschlossenen und authentischen Markenauftritt impliziert und andererseits auch voraussetzt, dass sich kommunizierte Botschaften über diverse Kanäle und im Zeitverlauf decken müssen. In diesem Zusammenhang wurden von mehreren Interviewpartner:innen *Transparenz* und *Glaubwürdigkeit* als essenzielle Kriterien für die Unternehmenskommunikation angeführt, wofür der ebenfalls häufig genannte Wert der *Ehrlichkeit* als Voraussetzung angesehen wird. Während es IP4 (S. 49) wie folgt zusammenfasst: „*Ganz allgemein gesprochen transparent und glaubwürdig zu sein*“, hebt IP8 den Zusammenhang der einzelnen Werte hervor:

*„Ehrlich, authentisch und transparent zu kommunizieren. Weil, das hängt ja doch alles zusammen. Transparenz, um authentisch zu sein, authentisch, um vertrauenswürdig zu sein und das halt auch, um eine gute Reputation zu haben.“ (IP8, S.113)*

Zudem muss sich, den Expert:innen zufolge, die vom Unternehmen ausgehende Kommunikation durch „*proaktive*“, „*zeitnahe*“ bzw. „*aktuelle*“ sowie „*hoch qualitative*“ *Information* auszeichnen, wie etwa IP7 angibt:

*„Das andere ist sicherlich eine rasche und aktive, proaktive und offene Kommunikation. Das wird in der Regel belohnt.“ (IP7, S. 103)*

#### **4.1.2 Aufgaben und Ziele der Unternehmenskommunikation**

Die von den Interviewpartner:innen genannten Aufgaben und Ziele, die der Arbeit in der Unternehmenskommunikation zugrunde liegen, sind zum einen vielfältig, greifen zum anderen aber ineinander und ergänzen sich. So legen etwa die kontinuierliche Bereitstellung von Informationen und in diesem Zusammenhang ein Themensetting den Grundstein für eine positive Reputation, welche wiederum für die Erfüllung der Unternehmensziele erforderlich ist. Kurzfristig gedacht geht es um ein gewisses Themenmanagement und darum, in der öffentlichen Berichterstattung Gehör zu finden, während langfristig das Reputationsmanagement im Vordergrund steht, weshalb wiederum vor allem jene Themen vorangetrieben werden sollten, die für eine positive öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens förderlich sind.

IP12 empfand die Nennung konkreter Ziele als herausfordernd und vertritt die Meinung, dass die Ziele der Unternehmenskommunikation stets kontextabhängig sind. Er hebt hervor, dass es die vorrangige Aufgabe der Unternehmenskommunikation sei, direkt und indirekt die Erreichung der Unternehmensziele zu begünstigen. Demzufolge orientieren sich jegliche Ziele der Unternehmenskommunikation stets auch stark an den jeweiligen Zielen eines Unternehmens.

## **Informationsbereitstellung und Themenmanagement**

Konsens unter den Expert:innen besteht darin, dass der Unternehmenskommunikation die grundlegende Aufgabe zukommt, das Informationsbedürfnis der internen wie der externen Stakeholder zu erfüllen. IP11 fasst dies im Kern zusammen als:

*„[...] einfach die Personen auf dem Laufenden zu halten, was sich intern und extern tut, was relevant ist.“ (IP11, S. 167)*

Darüber hinaus messen die Interviewpartner:innen im Rahmen dieser Kommunikation insbesondere dem aktiven Themensetting eine große Bedeutung bei. Darunter verstehen sie das Bemühen der Unternehmenskommunikation, jene Themen entsprechend zu kommunizieren, sei es über öffentliche Berichterstattung oder in eigenen Kanälen bzw. Netzwerken, die man besetzen möchte und muss, um das Unternehmen positiv darzustellen und gewisse Ziele zu erreichen. IP10 spricht in diesem Zusammenhang von Unternehmenskommunikation als „Steuerinstrument“, welches es gezielt zu nutzen gilt, um Handlungsspielräume des Unternehmens auszuschöpfen. IP3 zufolge wird dies besonders in herausfordernden Zeiten relevant:

*„Also das heißt, für mich ist Unternehmenskommunikation nicht nur ‚Wir erzählen gute Nachrichten‘, sondern wir generieren die vorher auch schon kurz angesprochene Authentizität, indem wir auch in schwierigen Zeiten offen, ehrlich und nachvollziehbar kommunizieren.“ (IP3, S. 38)*

Im Rahmen dieser Aufgabe der Informationsbereitstellung werden auch die einleitend zusammengefassten Kernwerte besonders deutlich. So sind sich die Befragten einig, dass diese Kommunikation zeitnah und transparent sein muss, um als authentisch und glaubwürdig wahrgenommen zu werden. Unter ‚zeitnah‘ wird zum einen verstanden, dass Unternehmen aktuell und am Puls der Zeit kommunizieren, zum anderen aber auch, dass sie möglichst rasch auf Informationsbedürfnisse reagieren. So bezeichnet es IP6 etwa als „Minimalprämisse“, auf Anfragen von Journalist:innen innerhalb einer zugesicherten Frist zu reagieren. Zudem werden verspätete oder ausfallende Reaktionen als Versäumnis der Unternehmenskommunikation betrachtet, da dadurch auch eine gewisse Kontrolle über die Kommunikation bzw. eine Steuerung dieser abgegeben wird.

## **Reputationsaufbau**

Laut Expert:innen sind es genau diese bestimmte Auswahl an Themen sowie deren sorgfältige Kommunikation, die maßgeblich in das Reputationsmanagement von Unternehmen einfließen. Ein weiteres Ziel bzw. eine grundlegende Aufgabe, über die sich die befragten Expert:innen einig sind, ist demnach der Beitrag der Unternehmenskommunikation zu einer positiven Reputation des Unternehmens. Sie sehen etwa den Aufbau und

Erhalt der Reputation als langfristiges Ziel, welches durch tagesaktuelle Maßnahmen erreicht werden soll, die zu einer positiven Wahrnehmung beitragen. Reputationsmanagement stellt darüber hinaus die Basis für das Schaffen von Vertrauen dar. IP4 und IP10 sprechen diesbezüglich auch von einem gewissen Image, das es nach innen und nach außen zu kreieren gilt. Für IP13 ist dieses Image der Marke oder des Unternehmens maßgeblich für das Gefühl, welches Stakeholder damit verbinden. Demnach ist die Art und Weise, wie über ein Unternehmen gesprochen wird, für die Assoziation entscheidend, die ihm gegenüber erweckt wird. Diese gilt es durch Unternehmenskommunikation zu steuern und positiv zu beeinflussen.

### **Unternehmenskultur**

Von einer Vielzahl der Befragten im Zusammenhang mit Zielen und Aufgaben der Kommunikation ebenfalls genannt wurde der Faktor Unternehmenskultur. Demnach ist es Aufgabe der Unternehmenskommunikation, dazu beizutragen, Bewusstsein für die Kernwerte eines Unternehmens zu schaffen, zum einen, indem sich die Kommunikation an diesen orientiert, und darüber hinaus, indem mittels gezielter Kommunikation die Unternehmenskultur zudem auch nachhaltig verändert wird.

### **Mitarbeiter:innenattraktivität**

Hand in Hand mit dem Beitrag zur Unternehmenskultur gehen das Schaffen einer Mitarbeiter:innenattraktivität sowie das Bestreben, positiv zu einer Identifikation mit dem Unternehmen beizutragen. Diesem Ziel liegt zum einen der Gedanke zugrunde, dass abgeholte und eingebundene Mitarbeitende eher gewillt bzw. motiviert sind, einen positiven Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten, zum anderen die Absicht, dass Mitarbeitende als wichtigste Unternehmensbotschafter:innen dieses positive Image nach außen tragen können.

### **Beziehungspflege und Stakeholderkommunikation**

Ein bedeutender Aspekt, der den bereits genannten Zielen anhaftet, von den Interviewpartner:innen jedoch explizit hervorgehoben wurde, ist die Pflege von Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern. So führt IP3 an, dass die gezielte Kommunikation von Botschaften im Rahmen dieser Beziehungspflege langfristig dazu beiträgt, den Ruf des Unternehmens zu stärken, und zugleich das Vertrauen der Interessensgruppen fördert. Auch die Wahrnehmungen der übrigen Expert:innen lassen erkennen, dass der Stakeholderkommunikation eine essenzielle Rolle zukommt und es notwendig ist, die verschiedenen Interessensgruppen abzuholen und an Unternehmensprozessen teilhaben zu lassen.



*„Und dazu halt auch die Prozesse kommunikativ und transparent begleiten, um eben auch bei den Stakeholdern da was auszulösen, Akzeptanz, Engagement.“*  
(IP12, S. 185).

Für eine effektive Stakeholderkommunikation ist es notwendig, die jeweiligen Zielgruppen zu identifizieren und ihre Bedürfnisse sowie Gewohnheiten genau zu kennen, um maßgeschneiderte Botschaften kreieren zu können, die tatsächlich in der Lage sind, diese Bewegung auszulösen. In Übereinstimmung mit dieser Ansicht hebt IP1 hervor, dass sich gute Kommunikation stets an der Zielgruppe orientiert und eine individuelle Ansprache erforderlich ist, um diese einerseits zu erreichen, andererseits aber auch, um Verständnis auszulösen. Betont wird in diesem Zusammenhang zudem, dass es viele Unternehmen verabsäumen, alle Stakeholdergruppen gleichermaßen zu bedienen, und den Fehler begehen, gewisse Anspruchsgruppen weniger zufriedenzustellen, etwa, indem Botschaften nur nach außen getragen werden, aber zu wenig in die interne Richtung kommuniziert wird.

#### 4.1.2.1 Bedeutung von Vertrauen für die Unternehmenskommunikation

Übereinstimmung herrscht unter den befragten Expert:innen außerdem darüber, dass ein sämtlichen Kommunikationsmaßnahmen zugrunde liegendes Ziel das Schaffen von Vertrauen zum Unternehmen ist. In Anbetracht der Komplexität von Vertrauen in der Unternehmenskommunikation und der Relevanz für die Forschungsfrage im Rahmen der durchgeführten Untersuchung wird diesem Aspekt ein eigenes Unterkapitel gewidmet.

*„In der Kommunikation, da geht es um das Thema Trust. Also das ist bei uns das, wo wir uns messen. [...] Wie ist es? Wie vertrauen uns die Leute in Österreich, die Menschen, sowohl von den Produkten her, also Qualität, Inhaltsstoffe und Co., aber auch von der Marke her? Sind wir ein Unternehmen, das positive Themen vorantreibt? Sind wir ein Unternehmen, das die richtigen Akzente und Schwerpunkte setzt oder nicht? Also diesen Trust-Wert, den wir messen, den würde ich als wichtigsten Baustein sehen.“* (IP5, S. 67)

Vertrauen ist erforderlich, um eine gewisse Begeisterung und Zustimmung für diverse unternehmenseigene Interessen zu erhalten und diese letztendlich auch durchzusetzen.

Die Interviewpartner:innen nennen im Zusammenhang mit Vertrauen das Beziehungsmanagement zu Stakeholdern als wichtigen Faktor, was erneut die enge Verflochtenheit der einzelnen Aspekte der Unternehmenskommunikation widerspiegelt.

*„Das Ziel ist in der aufgebauten Form Vertrauen. Also ich informiere, um Verständnis zu schaffen. Und ich schaffe Verständnis, um Vertrauen zu schaffen. Und wenn mir das gelingt, dieser Dreiklang, dann bin ich erfolgreich.“ (IP7, S. 111)*

Einfluss auf die Bildung von Vertrauen kann zudem durch das Themensetting der Kommunikation genommen werden. Einige Expert:innen merken an, dass für sie Vertrauen ein gewisses Sicherheitsgefühl impliziert und die jeweilige Interessensgruppe zudem im Sinne einer Zielgruppe der Kommunikation ausschlaggebend dafür ist, welche Form von Sicherheit mittels zugeschnittener Botschaften transportiert werden muss. Stellvertretend werden hier etwa der Wunsch nach nachhaltigen Maßnahmen unter jüngeren Anspruchsgruppen oder die Arbeitsplatzsicherheit bei Mitarbeitenden genannt. Dementsprechend bedarf es einer differenzierten Ansprache mit unterschiedlichen Botschaften, um die Sicherheit kommunikativ zu vermitteln.

Festzuhalten ist außerdem, dass sich die Bemühungen der Kommunikation nicht ausschließlich darauf beschränken dürfen, Vertrauen aufzubauen, sondern auch umfassen, dieses dauerhaft zu erhalten.

Im Hinblick darauf, was vertrauenswürdige Kommunikation ausmacht, findet sich unter den Befragten weitgehende Übereinstimmung in den Merkmalen „authentisch“, „transparent“, „kongruent“ und „wahrheitsgetreu“.

*„Ehrlich, authentisch und transparent zu kommunizieren. Weil, das hängt ja doch alles zusammen. Transparenz, um authentisch zu sein, authentisch, um vertrauenswürdig zu sein, und das halt auch, um eine gute Reputation zu haben. Das ist meines Erachtens nach die Grundbasis für ein Vertrauensmanagement.“ (IP8, S. 122)*

Insbesondere dem Wahrheitsgehalt von Informationen wird hinsichtlich einer gewissen Reliabilität besondere Bedeutung zugemessen. Dem Faktor Glaubwürdigkeit kommt also ebenfalls ein großer Stellenwert zu, da er für die Expert:innen die Basis für Vertrauen darstellt. IP6 verweist in diesem Zusammenhang auf den Think-Tank der Arthur Page Society in den USA, der sieben Prinzipien glaubwürdiger Kommunikation beinhaltet. Ihm zufolge wurden diese erstmals in den 1980er Jahren veröffentlicht, sind jedoch heute wie damals zutreffend.

*„Regel Nummer eins ist, die Wahrheit sagen. Das zweite ist: Das, was man macht, ist immer wesentlich wichtiger als das, was man sagt. Und wenn man was sagt, sollte das immer kongruent sein. Und dann gibt es eben weitere Dinge, dass man immer auch überlegt, etwas, das ich mache als Unternehmen, was hat das für einen Impact auf diverse Stakeholder? Und mich damit einfach intensiv auseinanderzusetzen.“*

*Und das, was wichtig ist, ist, dass die Quelle glaubwürdig ist von uns, was rausgeht, sei es jetzt extern oder intern, dass das stimmt und absolut korrekt ist.“ (IP6, S. 87)*

Teilweise wurden hier auch die Parallelen zu persönlichen Beziehungen aufgezeigt und angemerkt, dass im Unternehmenskontext dieselben Regeln für Vertrauen gelten wie in zwischenmenschlichen Beziehungen. Offenheit und Ehrlichkeit gilt es zu fördern, damit das Unternehmen auch entsprechend wahrgenommen wird und nicht etwa verdächtigt wird, Dinge zu verheimlichen. Dadurch kann letztendlich die Basis für Vertrauen geschaffen werden.

Eine interessante Betrachtungsweise findet sich in den Ausführungen von IP2, der der Ansicht ist, dass sich die Kommunikation managen lässt, nicht aber das Vertrauen.

*„Ja, ich weiß nicht, ob man Vertrauen managen kann. [...] Vertrauen kann man gewinnen und verspielen. Und ich glaube, man kann Maßnahmen managen, um Vertrauen zu gewinnen oder zu verspielen. Insofern glaube ich, ist Kommunikation natürlich extrem wichtig, weil wenn ich nicht direkt dort arbeite oder direkter Kunde bin, bekomme ich ja nichts mit von dem Unternehmen, außer die Kommunikation. Und insofern ist sie natürlich stark image- und damit potenziell auch vertrauensbildend. Aber ich glaube, das Vertrauen ist ja etwas, was entsteht als Reaktion auf eine empfangene Kommunikation. Und ich glaube, man kann die Kommunikation managen, aber nicht das Vertrauen. Weil dann müsste ich ja die Köpfe der Leute, vielleicht auch die Gefühlswelt, das ist ja auch Vertrauen, hat ja auch was mit Bauchgefühl zu tun. Wie fühlt sich das an, das kann man, glaube ich, nicht als Unternehmen direkt managen.“ (IP2, S. 17)*

Einig sind sich die befragten Expert:innen jedenfalls darin, dass Mitarbeiter:innen als Schlüsselrolle zu Vertrauen in der Unternehmenskommunikation angesehen werden können.

Der Faktor Mitarbeiter:innenattraktivität wurde bereits in Kapitel 4.1.2 genannt, erfährt in diesem Abschnitt jedoch noch einmal eine andere Bedeutung. So wurde der Interessensgruppe der Mitarbeitenden durch die Expert:innen insofern ein besonderer Stellenwert zugemessen, als dass sie das Potenzial haben, ein positives Unternehmensgefühl in die Öffentlichkeit zu tragen. IP7 erachtet sie etwa als „stärkste Multiplikator:innen“, da ihm zufolge die Meinung von Mitarbeitenden anders, nämlich vertrauenswürdiger und authentischer wahrgenommen wird und diese dadurch einen erheblich bedeutenderen Effekt generieren kann als etwa ein Social-Media-Beitrag. Zudem teilt IP7 die Ansicht, dass Mitarbeitende jene Gruppe des Unternehmens darstellen, die in den Augen der Öffentlichkeit über die höchste Glaubwürdigkeit verfügen (IP7, S. 78), was wiederum die Notwendigkeit einer zeitgerechten und qualitativ hochwertigen Information an diese Anspruchsgruppe verdeutlicht. Oft genannt wurde außerdem der Stellenwert von

Mitarbeiter:innen, insbesondere auch von Führungskräften und der Geschäftsleitung, bei der Umsetzung der Unternehmensziele. Durch eine transparente und glaubwürdige Kommunikation kann nicht nur das Vertrauen gestärkt, sondern auch ein Wir-Gefühl und eine Identifikation mit dem Unternehmen gefördert werden.

Der Unternehmenskommunikation kommt deshalb die spezielle Aufgabe zu, Mitarbeitende als Interessensgruppe und Asset zu betrachten, was sich in einer integrierten Kommunikation widerspiegeln muss. So verweisen einige Gesprächspartner:innen darauf, dass die interne Kommunikation stets der Ausgangspunkt für alle weiteren kommunikativen Maßnahmen sein sollte und es essenziell ist, Mitarbeitende zuallererst abzuholen und zu informieren.

IP6 spricht in diesem Zusammenhang etwa von einer „*Minimalbasis*“ der Kommunikation, welche sein sollte, die Mitarbeiter:innen noch vor der Presse zu informieren (IP6, S. 85).

Außerdem wurde die Bedeutung einer entsprechenden unternehmensinternen Feedbackkultur eingeworfen, die nicht nur den Grundstein für Maßnahmen zur Mitarbeitenden-Bindung legt, sondern darüber hinaus auch dazu beiträgt, dass sich Mitarbeitende verstanden und wertgeschätzt fühlen, was sich wiederum positiv auf diverse Reputationsaspekte auswirkt. Derartige Maßnahmen wie eine Feedbackkultur stellen wiederum eine Reflexion der Unternehmenskultur dar, deren Startpunkt stets die Unternehmenskommunikation ist.

### **4.1.3 Veränderungen in der Unternehmenskommunikation**

Aus den Expert:innengesprächen hat sich herauskristallisiert, dass die wichtigsten Veränderungen grundsätzlich darauf zurückzuführen sind, dass vieles ‚mehr‘ geworden ist: mehr Kommunikation, mehr Dynamik, mehr Schnelligkeit, mehr Interaktion und mehr digitale Inhalte. Dies führt nicht zuletzt dazu, dass auch die Kommunikation selbst in ihrem Volumen und in ihrer Komplexität zunimmt.

Eine grundlegende Veränderung besteht in der zunehmenden Schnelligkeit der Kommunikation. So ist durch das Wachstum an (digitalen) Kanälen sowie der stets gegebenen Möglichkeit, auf Informationen zuzugreifen, nicht nur eine andere Dynamik entstanden, etwa ein verschobenes Machtgefälle seitens Rezipient:innen, sondern auch die Art der Informationsaufnahme und -verarbeitung hat sich verändert. Die Themen sind weniger beständig, wodurch Kommunikationsabteilungen zunehmend in ihrer Agilität gefordert sind. Zudem bedarf dies nicht nur einer Präsenz auf einer nie dagewesenen Anzahl an Kanälen und Plattformen, sondern macht darüber hinaus auch deren konstantes Monitoring notwendig.

*„[...] vor zwanzig Jahren oder auch vor zehn Jahren. Da war es wichtig, eine Website zu haben und per E-Mail erreichbar zu sein für seine Kunden. Und jetzt auf einmal müssen sich Kommunikationsleute in allen Abteilungen mit Chatbots beschäftigen. Oder mit KI, jetzt eben. Und mit gefühlt alle zwei Wochen irgendwas Neuem, das auf den Markt kommt. Neuer Trend, der neue Möglichkeiten erschafft und Herausforderungen hat in dem Sinne, weil du halt am Ball bleiben musst.“ (IP14, S. 235)*

Die Digitalisierung äußert sich nicht nur darin, dass die Kommunikation und ihre Kanäle selbst digitaler werden, sondern zeigt sich auch in veränderten Stakeholdergewohnheiten, wie etwa der steigenden Interaktion unter einzelnen Anspruchsgruppen.

*„[...] die Unternehmen haben fast alle zum Beispiel einen Social-Media-Auftritt, da kann jeder kommentieren und seine Meinung darunter absetzen. Also Dialog und offenere Kommunikation ist sicher auch eine Veränderung.“ (IP10, S. 147)*

Oberflächlich betrachtet könnte dies den Anschein erwecken, dass es dies einfacher macht, mit seinen Zielgruppen in einen kommunikativen Austausch zu treten – eine widersprüchliche Sichtweise. So erachtet etwa IP7 die Zunahme an Kanälen als durchwegs positiv, da er darin eine Vereinfachung sieht, die Anspruchsgruppen zu erreichen, wohingegen IP8 genau darin die Herausforderung sieht, da man zunehmend im Wettbewerb um die Kommunikationshoheit steht. Das macht es auch erforderlich, seine Zielgruppen noch genauer zu kennen und zu wissen, auf welchen Kanälen sie sich bewegen, um diese letztendlich zu erreichen. Eine Herausforderung wird diesbezüglich unweigerlich das Bereitstellen von auf die Rezipient:innen individuell zugeschnittenen Botschaften darstellen.

Ein Experte merkt an, dass mit der Digitalisierung zudem der Umstand einhergeht, dass der Online-Bereich sozusagen eine Archivfunktion einnimmt, was es ermöglicht auch verjährte Informationen jederzeit abzurufen und nachzulesen. Dies kann der Kommunikation insofern zum Verhängnis werden, da man in Sekundenschnelle auch noch Jahre später damit konfrontiert werden kann, wie man sich zu einem Thema geäußert hat und verdeutlicht, dass sich die Kommunikation hinsichtlich der inhaltlichen und rechtlichen Korrektheit von Informationen in der gegenwärtigen Zeit noch weniger Abstriche erlauben darf.

Ebenfalls neu gefordert ist die Unternehmenskommunikation in der Handhabung der zunehmend kursierenden Fake News. Hier sehen die Gesprächspartner:innen mit dem Aufkommen Künstlicher Intelligenz insofern die Problematik, als dass Falschmeldungen, bzw. ihre absichtliche Verbreitung, Unternehmen unter Druck setzen und in die Defensive zwingen können.

Parallel zum zunehmenden Aufkommen digitaler Kanäle wird von den Expert:innen auch die abnehmende Bedeutung von bisher klassischen Kommunikationskanälen konstatiert, allen voran Print-Journalismus. So nimmt die Verweildauer von Journalist:innen bei den Printredaktionen aktuell stark ab, was es herausfordernder macht, hier beständige Ansprechpartner:innen zu finden, die für Kommunikator:innen jedoch von immensem Vorteil sind.

Die beschriebenen Veränderungen sind für diese Untersuchung deshalb relevant, da sie zum großen Teil jene Bereiche betreffen, die auch durch den KI-Einsatz in der Unternehmenskommunikation berührt werden. Konkreter wird dies in den nachfolgenden Abschnitten dargelegt.

## **4.2 Wahrnehmung aktueller Entwicklungen im Bereich Künstlicher Intelligenz**

Dieses Kapitel soll mit einem Stimmungsbild zur Wahrnehmung der Entwicklungen rund um Künstliche Intelligenz Auskunft über den Status quo, der befragten Expert:innen bzw. Unternehmen geben. So werden zunächst die Einstellungen der Kommunikator:innen zu KI im Allgemeinen sowie konkreter bzgl. der Nutzung in der Unternehmenskommunikation beschrieben. Anschließend wird die Atmosphäre in den Unternehmen skizziert, um einen Einblick in das aktuelle Nutzungsverhalten zu erhalten.

### **4.2.1 Allgemeine Einstellung von Kommunikator:innen zu KI**

Ganz allgemein kann festgehalten werden, dass die befragten Kommunikator:innen Künstlicher Intelligenz geschlossen positiv gegenüberstehen und Berichte bzw. Fortschritte im Zusammenhang mit dem Thema überwiegend interessiert verfolgen.

Aktuelle Entwicklungen wurden zumeist mit dem Wort ‚spannend‘ charakterisiert. Aus den Darstellungen der Expert:innen lässt sich schließen, dass sich diese Beschreibung zum einen auf die rasanten Weiterentwicklungen im Bereich generativer KI zurückführen lässt. So meint etwa IP5:

*„Das ist natürlich ein heiß diskutiertes Thema, auch in der Kommunikationswelt. Klarerweise hat sich das rasant entwickelt. Also ich kann mich nicht erinnern, dass irgendeine andere Zukunftstechnologie so schnell irgendwie eingeschlagen ist wie ChatGPT und Co.“ (IP5, S. 72)*

Zum anderen resultiert sie aus den vielfältigen Möglichkeiten, die KI-Nutzung bietet:

*„Also ich glaube, dass wir da viele Möglichkeiten haben, die wir vielleicht jetzt noch gar nicht voll ausschöpfen.“ (IP1, S. 6)*

Für IP12 lässt sich die Faszination hinsichtlich KI auf die neue Art und Weise der Interaktion mit der Technologie zurückführen (IP12, S. 189). Vielfach wurde zudem auf den Hype hingewiesen, der häufig rund um das Thema existiert. So betont etwa IP2, dass KI an sich zwar keine neuartige Erscheinung ist, verweist zugleich jedoch auf einen sogenannten „Hype-Cycle“, dessen Höhepunkt, insbesondere generative KI betreffend, aktuell erreicht ist (IP2, S. 19). Diesbezüglich zeigt sich in den Expert:innenmeinungen dennoch eher ein Bild der Gelassenheit. So werden zwar die Vorteile, die sich durch Künstliche Intelligenz ergeben, wahrgenommen und anerkannt, es entsteht jedoch nicht der Eindruck, dass sich die Kommunikator:innen von diesen mitreißen lassen. Vielmehr besteht durchwegs auch Skepsis hinsichtlich der Risiken, die mit dem KI-Einsatz einhergehen.

Faszination, Neugierde und Aufgeschlossenheit zeigen sich in den Reaktionen auf die Veröffentlichung von ChatGPT. IP2 beschreibt dies als einschneidenden Moment und Durchbruch, da eine Technologie, die eigentlich schon lange existierte, hier weiterentwickelt und erstmals einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde, wodurch auch Kommunikator:innen zum ersten Mal in Berührung mit den zahlreichen Vorzügen von derartigen KI-Lösungen gekommen sind (IP2, S. 21). Den Interviewten zufolge war dies auch der Moment, in dem sie KI-Anwendungen erstmalig im unternehmerischen Kontext getestet haben.

In diesem Zusammenhang weist etwa IP11 dem zuvor angeführten ‚Hype‘ viel Positives zu. Ihm zufolge geht mit Hypes, so auch mit jenem, der mit der damaligen Veröffentlichung von ChatGPT entstand, stets eine gewisse Aufmerksamkeit einher, die notwendig ist, um entsprechende Neuerungen durchzusetzen und voranzutreiben. So führt positive Aufmerksamkeit dazu, das Bewusstsein für Potenziale zu schärfen, wohingegen negative Aufmerksamkeit mögliche nachteilige Konsequenzen der Nutzung aufzeigen kann (IP11, S. 171).

Eine Problematik, die sich aus den Interviews herauskristallisiert hat, stellt die häufige Unklarheit darüber dar, welche Tools und Anwendungen nun tatsächlich Künstlicher Intelligenz zuzuordnen sind. Dies zeigt sich zum einen darin, dass einige Expert:innen direkt kritisieren, dass es an einer konkreten Definition bzw. einem einheitlichen Begriffsverständnis von KI fehlt und der Ausdruck im Gegenteil inflationär verwendet wird.

*„Doch grundsätzlich ist es genau ein Problem, was du exakt hast. Es gibt zehn Meinungen zu KI und jeder versteht was unterschiedliches.“* (IP11, S. 169).

Zum anderen stellt sich dies in dem Umstand dar, dass einige Befragte sich in ihren Aussagen ausschließlich auf ChatGPT beschränken und das Tool mit KI gleichzusetzen scheinen. IP10 fordert in diesem Zusammenhang mehr Aufklärungsarbeit, da sie der

Meinung ist, dass es häufig an ausreichendem Bewusstsein zum Thema fehlt und gerade dieses helfen könnte, eine gewisse Hemmschwelle zu verringern (IP10, S. 160).

Generell lässt sich die aktuelle Stimmung unter Kommunikator:innen damit zusammenfassen, dass diese die Chancen, die mit KI einhergehen, interessiert wahrnehmen, den Einsatz jedoch mit einer gewissen Skepsis hinsichtlich möglicher Risiken betrachten. IP6 bringt diese Dynamik auf den Punkt, indem er in diesem Zusammenhang von einem „zweischneidigen Schwert“ spricht (IP6, S. 89).

Interessant ist zudem, dass die überwiegende Mehrheit KI gespannt und aufgeschlossen gegenübersteht, sie in den Unternehmen der befragten Expert:innen aber tatsächlich überschaubar eingesetzt wird.

#### **4.2.2 Stimmung in Unternehmen**

Auffallend ist, dass, wie zuvor bereits dargelegt, die positive Einstellung von Kommunikator:innen zu KI nicht notwendigerweise das Stimmungsbild in den Unternehmen widerspiegelt. So scheint in der unternehmerischen Praxis die Skepsis vor etwaigen Nachteilen der Nutzung von KI zu überwiegen. Es zeigt sich, dass KI, vorrangig ChatGPT, zwar vielerorts sporadisch eingesetzt wird, die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen der befragten Kommunikator:innen jedoch weit davon entfernt ist, KI-Lösungen vollumfänglich zu implementieren.

Hinsichtlich eines konkreten Nutzungsverhaltens von KI in den Kommunikationsabteilungen der befragten Expert:innen zeichnet sich ein recht uneinheitliches Bild ab. Auf Basis der Expert:innengespräche konnten vier verschiedene Ausprägungen der KI-Nutzung in den Kommunikationsabteilungen der Unternehmen identifiziert werden:

- Kommunikationsabteilungen, die in der Nutzung bereits fortgeschritten sind. Sie verfügen über umfangreiches KI-Wissen, setzen sich regelmäßig mit dem Thema auseinander und nutzen diverse KI-Anwendungen bereits sehr intensiv in verschiedensten Bereichen. Aus den Interviews hat sich herauskristallisiert, dass es sich dabei um jene Unternehmen handelt, die entweder im KI-Bereich tätig sind oder in denen eine Einführung von der IT- oder der Innovationsabteilung begleitet wurde. (IP2, IP3, IP11, IP12)

*„Ich glaube, das wird der große Game Changer.“ (IP2, S. 22)*

- Kommunikationsabteilungen, die über durchschnittliches Wissen zu KI verfügen und sich in einem ebenfalls durchschnittlichen Umfang damit auseinandersetzen. Entsprechende Anwendungen nutzen sie zwar relativ regelmäßig, der



Einsatz beschränkt sich aber auf wenige generative Tools und deshalb wird noch nicht das volle Potenzial ausgeschöpft. (IP6, IP7, IP9, IP10)

*„Also wir verwenden ChatGPT und diese Dinge ganz normal schon, wenn wir sagen wollen, für wirklich alltägliche Sachen, zum Texten, für Schreibarbeit hauptsächlich.“ (IP9, S.122)*

- Kommunikationsabteilungen, die zwar aufgeschlossen sind und sich auch eine Reihe von Einsatzbereichen vorstellen können, in denen die Nutzung aber aufgrund interner Regularien (z. B. Datenschutz) noch sehr unregelmäßig bzw. auf ChatGPT beschränkt ist. (IP5, IP1)

*„Was aus meiner Sicht schon noch eine Herausforderung ist, ist das ganze Thema sensible Daten [...]. Das ist auch der Hauptgrund warum wir es jetzt noch sehr zögerlich einsetzen.“ (IP5, S. 69)*

- Diejenigen, die zwar durchaus Potenzial sehen, bei denen die Skepsis jedoch überwiegt. Gepaart mit fehlendem Know-how, da sich die Befragten erst überschaubar mit dem Thema KI auseinandergesetzt haben und wenig unternehmerischem Antrieb, geht hier die Nutzung nicht über simple ChatGPT-Recherchen bzw. Anregungen für Brainstorming hinaus. (IP4, IP8)

*„Für unsere Unternehmenskommunikation sind KI Tools jetzt noch kein Game Changer, ja also das muss ich ehrlich sagen.“ (IP8, S. 114)*

Festzuhalten ist, dass lediglich die zwölf befragten Unternehmen den Kategorien zugeordnet wurden, nicht jedoch die beiden Agenturen.

Anzumerken ist zudem, dass sich diese Klassifizierung ausschließlich auf die befragten Expert:innen bzw. deren Unternehmen bezieht. Es zeigt sich jedoch durchaus ein erstes Bild über das aktuelle Nutzungsverhalten. Demnach könnten sich durch eine umfangreichere Kombination jener Charakteristika, die die Basis der oben dargestellten Unterteilung bilden – KI-Wissen, Auseinandersetzung mit dem Thema, Umfang der KI-Integration, Anwendungsbereiche sowie Anzahl der genutzten Tools – zusätzliche Unterteilungen festmachen lassen.

Aus den Interviews geht jedenfalls hervor, dass es sich beim bevorzugten Tool für die Nutzung in der Kommunikation um generative KI-Lösungen, allen voran ChatGPT, handelt. IP11 erklärt diesen Umstand damit, dass die Einstiegsschwelle im Speziellen bei generativer KI sehr niedrig ist, was es Kommunikator:innen ermöglicht, derartige Anwendungen ohne größere Umstände auszutesten (IP11, S. 170). Ebenfalls festzuhalten ist, dass KI nicht als ‚Allheilmittel‘ betrachtet wird und aufgrund der Schilderungen der

Eindruck entsteht, dass mit bisherigen Nutzungen bislang überschaubare Auswirkungen einhergingen. IP7 meint dazu: „Da könnte ich jetzt noch nicht wirklich sagen, das hat jetzt Großartiges verändert“ (IP7, S. 114). IP12 führt hier einen banalen, jedoch treffenden Vergleich mit automatischen Staubsaugern an:

*„Es ist wie mit diesen selbstfahrenden Staubsaugern als Beispiel. Das ist total praktisch, dass der den ganzen Tag herumschwirrt, und man hat auch den Eindruck, es ist sauber, aber die Ecken sind es nicht. Ja, und das eine oder andere Hindernis, das unvermutet auftaucht, liefert auch ein Problem. Also ich will damit sagen, die KI ist nicht perfekt, aber ich streite den Nutzen nicht ab. Und ich halte es für wichtig, dass sich Unternehmen damit beschäftigen.“ (IP12, S.219).*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sämtliche Interviewpartner:innen KI in der Kommunikation großes Potenzial zuweisen und teilweise beschränkte Nutzungsszenarien zum größten Teil auf diverse Risikofaktoren wie Datenschutzbedenken zurückzuführen sind. Die Chancen für die Kommunikation, allem voran ein Effizienzgewinn, sowie der ‚ungeklärte Raum‘ andererseits, der für diverse Risiken in der KI-Nutzung sorgt, stellen nicht zu vernachlässigende Faktoren dar, denen im nächsten Kapitel Rechnung getragen wird.

### **4.3 Einfluss von KI in der Unternehmenskommunikation**

Im folgenden Kapitel wird der Einfluss dargelegt, den KI auf die Unternehmenskommunikation ausübt. Dafür werden zunächst aktuell herangezogene Tools sowie deren Anwendungsbereiche skizziert. Anschließend erfolgt eine Annäherung an die Einflussfaktoren über eine Betrachtung der Chancen und Risiken, die mit der KI-Nutzung in der Unternehmenskommunikation einhergehen.

#### **4.3.1 Aktuelle Einsatzbereiche**

Das zuvor beschriebene häufig unklare Begriffsverständnis von Künstlicher Intelligenz scheint, zumindest auf die Nutzung von KI in der Unternehmenskommunikation bezogen, für die Expert:innen zwar gegeben aber tatsächlich nebensächlich zu sein. So sind für die Kommunikator:innen die KI-Lösungen an sich von Bedeutung, bzw. vielmehr die Chancen, die diese der Kommunikation liefern, wie etwa eine Effizienzsteigerung.

*„Grundsätzlich ist da die Unterscheidung, glaube ich, gar nicht so wichtig. KI gibt es in den unterschiedlichsten Bereichen, gibt es in den unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten. Und für die Unternehmen soll KI so eingesetzt werden, dass wirklich die täglichen Aufgaben besser und einfacher werden.“ (IP11, S. 169)*

IP11 betont in diesem Zusammenhang, dass KI kein „Allheilmittel“ für sämtliche Herausforderungen oder auch „mühsamen“ Aufgaben in der Kommunikation darstellt. Vielmehr gibt es eine Reihe von Tätigkeiten, die nicht notwendigerweise ausschließlich unternehmenskommunikationsspezifischer Natur sind, für die sich die Nutzung von KI lohnt (IP11, S. 175) – eine Sichtweise, die die Mehrheit der Befragten teilt. So stehen in dieser Testphase weniger spezifische Arbeitspakete oder Probleme im Vordergrund, für die man sich unbedingt eine KI-basierte Lösung erhofft, sondern vielmehr ein ungezwungenes Herantasten an aktuelle Trends und Möglichkeiten. Auf Basis der Meinung der befragten Expert:innen haben sich diverse Tools und Anwendungsbereiche von KI in der Unternehmenskommunikation herauskristallisiert, die nachfolgend erläutert werden.

#### 4.3.1.1 Genutzte KI-Tools und deren Anwendungsbereiche

##### **ChatGPT**

Wenngleich das Nutzungsverhalten im Allgemeinen sehr divers ausgeprägt ist und sich von einer eher seltenen Handhabung bis hin zu einer tiefen Verankerung in der täglichen Arbeit erstreckt und darüber hinaus sowohl Freeversionen als auch bezahlte Accounts zum Einsatz kommen, wurde in den Interviews deutlich, dass ChatGPT das von den Kommunikator:innen am häufigsten genannte bzw. meistgenutzte KI-Tool in der Unternehmenskommunikation ist. So ist es auch das einzige Tool, das in ausnahmslos allen Interviews Erwähnung fand. Dies ist vermutlich zum einen auf den bereits angeführten Umstand zurückzuführen, dass ChatGPT infolge seiner simplen Handhabung eine niedrige Einstiegsschwelle für Nutzer:innen aufweist. Zum anderen resultieren, wie im nachfolgenden Unterkapitel noch detaillierter ausgeführt wird, aus derartigen KI-Lösungen angesichts ihres generativen Potenzials sicherlich die meisten Vorteile für die Unternehmenskommunikation.

Als Anwendungsbereiche genannt, wurden hierbei zum einen die Texterstellung, konkret etwa die Unterstützung beim Entwurf von Briefingunterlagen, Konzepten, Pressetexten, Reden, Präsentationsfolien, Textbausteinen, Claims für Webseiten oder Social-Media-Postings. Das pointierte Zusammenfassen oder Zusammenführen umfangreicher Textsorten sowie das Extrahieren essenzieller Kernaussagen stellt laut Expert:innen einen weiteren Einsatzbereich dar.

Die Kommunikator:innen sind der Ansicht, dass der Mehrwert dieser KI-Unterstützung darin liegt, dass, auf dem KI-Output aufbauend, umfangreichere Endresultate erzielt werden können.

*„Wenn ich eine Briefing-Unterlage zu einem bestimmten Thema aufsetze und das zunächst über KI laufen lasse, dann kommen, da bin ich mir sicher, zig andere Aspekte*

*und Inhalte und Themenbereiche dazu, an die ich einfach nicht gedacht hätte. Und so gesehen ist das dann natürlich ein umfassenderes und informativeres Dokument, als wenn ich das alleine erstellt hätte.“ (IP5, S. 80)*

Für die Expert:innen bilden KI-generierte Texte häufig nur den Ausgangspunkt für weitere, darauf aufbauende Schriftstücke. So eignet sich ChatGPT hervorragend dafür, um ein erstes Spektrum an Ideen zu generieren, das als Anregung für weitere Kommunikationsvorhaben dient.

*„Also was wir machen, wir setzen punktuell zu Recherchezwecken und vielleicht auch ein, um uns Inspirationen zu holen.“ (IP8, S. 123)*

### **Tools zur Bild- bzw. Videoerstellung**

Da laut Gesprächspartner:innen die Kommunikation stets multimedialer wird und insbesondere die Nachfrage sowie Rezeption nach bzw. von Bewegtbild zunimmt, bilden Bild- und Videogenerierung- sowie bearbeitung weitere Anwendungsbereiche. So ging aus den Gesprächen hervor, dass bereits ein KI-generiertes Bild für eine Presseaussendung oder ein mittels KI erstelltes Weihnachtsvideo im Einsatz waren. Entsprechende KI-Lösungen sind hier in der Lage rasch und ohne größere Aufwände Material zu generieren. Insbesondere bei nicht zufriedenstellendem, bereits vorhandenem Bildmaterial kann KI zudem dazu genutzt werden, um diverse Feinschliffe vorzunehmen. Als Tools genannt, wurden hier die, in ChatGPT integrierte Funktion für Bildgenerierung, sowie die Photoshop-KI, zur Bildbearbeitung- und erweiterung.

Ein Trend, der diesbezüglich vermehrt angesprochen wurde, ist jener zur verstärkten Personalisierung. IP12 sieht hier in naher Zukunft großes Potenzial durch die Text-to-Video KI „Sora“, welche sich dafür eignet, personalisierte Videos für die individuellen Situationen der Mitarbeitenden zu kreieren.

*„Also ein Mitarbeiter befindet sich in einer gewissen Situation im Unternehmen. Und genau zu dieser persönlichen, individuellen Situation kann ein Video generiert werden, was der Person helfen kann. Und das kriegt nicht jeder Mitarbeiter, sondern jeder Mitarbeiter kriegt sein eigenes Video.“ (IP12, S. 197)*

### **Chatbots**

Ein weiteres Einsatzfeld, das sich laut Expert:innen optimal für KI-Tools eignet, stellt die Kund:innenkommunikation dar. So können etwa gängige Kund:innenanfragen zukünftig mittels Chatbot beantwortet werden. Diesbezüglich zeigt sich ebenso der Trend zur Personalisierung. So werden Daten einerseits speziell auf Nutzer:innen angepasst, andererseits können mittels KI generierte bzw. personalisierte Personas dazu beitragen, dass

etwa Webseiten individueller auf die Rezipient:innen und Besucher:innen zugeschnitten werden.

*„(...) wenn du auf einer Website bist. Man hat halt nicht das bisherige, statische Setting, wo man sich alleine durchklickt durch die Information, sondern du hast immer eine Person, also die KI zur Seite, die wie ein Mensch mit dir interagiert.“ (IP12, S. 194)*

### **DeepL**

Laut Interviewpartner:innen ist das Erstellen von Übersetzung ein Bereich, in dem der Einsatz von KI bereits zur Gewohnheit geworden ist. Der Vorteil liegt hier zum einen in der Geschwindigkeit, zum anderen in der Genauigkeit der Ergebnisse. Tatsächlich ist dies jenes Gebiet, das von den Gesprächspartner:innen hinsichtlich der Brauchbarkeit der Resultate, die KI liefert, am wenigsten kritisiert wurde.

*„Heute haue ich das da rein in DeepL und der Text ist, will man behaupten, manchmal besser als der, der von Übersetzern kommt.“ (IP7, S. 113)*

### **Flash**

Die GPT-basierte Anwendung wurde als unterstützendes Tool für die Optimierung und Verfeinerung von Workflows genannt.

### **Copilot**

Für die interne Kommunikation wurde vereinzelt Copilot als vielversprechendes Tool angeführt, welches bspw. Aufgaben wie das Erstellen von Zusammenfassungen oder Analysieren von PDF's übernehmen kann.

### **Confluence**

Mit Hilfe des KI-Tools können etwa Onboarding-Prozesse effizienter gestaltet bzw. das Einführen neuer Mitarbeiter:innen in die Unternehmenskultur gefördert werden.

Anzumerken ist, dass sich die genannten Tools Flash, Copilot und Confluence nur auf die Erfahrungen einzelner Interviewpartner:innen zurückführen lassen und nicht in allen Kommunikationsabteilungen Anwendung finden. Von den Interviewpartner:innen wurden darüber hinaus diverse Tools genannt, die, wenngleich nicht für konkret unternehmenskommunikationsspezifische Aufgaben, dennoch bei Tasks oder Arbeitsabläufen, wie sie im Rahmen der täglichen Arbeit in der Unternehmenskommunikation anfallen, Anwendung finden. In diesem Zusammenhang sei zu erwähnen, dass einige Expert:innen der geteilten Auffassung sind, dass KI schon wesentlich umfangreicher in unserem Alltag integriert ist, als es vielfach angenommen wird. Diesbezüglich wurden etwa der

Outlook-Assistent für Auto-Vervollständigung oder Anwendungen für Rechtschreib- und Grammatikkorrektur angeführt.

#### Für KI-Einsatz ungeeignet

Abschließend seien noch jene Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation erwähnt, die von den Interviewpartner:innen als ungeeignet für einen KI-Einsatz hervorgehoben wurden. Zum einen sind dies jene Kommunikationsmaßnahmen, im Rahmen derer persönlicher Kontakt maßgeblich ist. Genannt wurden hier bspw. Live-Kommunikation wie die Präsenz auf Messen, Lobbying-Aktivitäten oder die persönliche Kommunikation mit Stakeholdern im Allgemeinen. Konsens besteht darüber, dass KI diese persönlichen Aspekte sowie die Vorteile, die mit dem direkten Austausch einhergehen, nicht ersetzen kann. Demnach sind jene Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation für einen KI-Einsatz am geeignetsten, die ohnehin bereits größtenteils digital sind. Die Expert:innen stimmen außerdem darin überein, dass persönliche Aufgaben auch persönlich bleiben sollten und hier KI-Tools bestenfalls in vorgelagerten Prozessen zum Einsatz kommen sollten, wie etwa im Zuge von zuvor genannten Brainstorming-Prozessen.

Ein weiterer Bereich, der von einer Expertin für den Einsatz von KI als ungeeignet identifiziert wurde, ist die Krisenkommunikation. Dies wird damit begründet, dass sie einen sehr heiklen und kritischen Teilbereich der Unternehmenskommunikation darstellt. Im Rahmen von Krisenkommunikationsmaßnahmen können feine Nuancen und Unterschiede in der Wortwahl, die es abzuwägen gilt, einen bedeutenden Unterschied machen. Zudem sollten in derartige Krisenkommunikationsbotschaften die Kernwerte bzw. die Kultur des Unternehmens einfließen. Dies stelle die KI vor Aufgaben, die sie, zumindest auf ihrem heutigen Fähigkeitsstand, nicht in der Lage ist, zu leisten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich KI vorwiegend im Rahmen jener Tätigkeitsbereiche der Unternehmenskommunikation einsetzen lässt, die durch standardisierte und automatisierte Aufgaben gekennzeichnet sind. Allem voran sei das Potenzial generativer KI erwähnt, das in der Unternehmenskommunikation zu einer Vielzahl von Anwendungsbereichen führt. In derartigen Feldern mit dahinterliegenden automatisierten Prozessen hat KI durchaus die Wirkungskraft, Arbeiten zu erleichtern und Ressourcen zu schonen. Welche Vorteile und Chancen KI-Tools der Unternehmenskommunikation konkret bieten, wird im nachfolgenden Unterkapitel behandelt.

### 4.3.2 Chancen

Bisherige Ausführungen lieferten in vielerlei Hinsicht bereits Implikationen für die Chancen, die mit einer KI-Nutzung einhergehen. Da diese einen integralen Bestandteil der Beantwortung der Forschungsfragen bilden und zudem einen wesentlichen Einflussfaktor bei der Entscheidung für oder gegen eine KI-gestützte Kommunikation darstellen, werden sie nachfolgend im Detail betrachtet.

Grundsätzlich lassen sich aufgrund der Ausführungen der Expert:innen drei große Vorteile der KI-Nutzung identifizieren. Zum einen kann KI maßgeblich dazu beitragen, die Arbeitsabläufe selbst effizienter zu gestalten. Außerdem kann KI im Hinblick auf eine Optimierung des Endresultats genutzt werden und darüber hinaus bietet KI den Vorteil, dass einzelne Arbeitsschritte erleichtert werden können. IP11 äußert sich diesbezüglich wie folgt:

*„Ich glaube, KI hat grundsätzlich drei verschiedene Aufgaben. Teilweise gibt es Tasks, da treffen alle zu. Teilweise gibt es Tasks, da treffen nur eine oder zwei zu. KI hat natürlich diesen Effizienzgedanken. Mit KI kann man sich, wenn richtig eingesetzt, sicherlich ein gewisses Maß an Zeit sparen. Das zweite ist, ich glaube, es gibt vielerlei Bereiche, wo man mit KI zwar keine Zeit spart, aber die Arbeitsqualität, also den Output verbessert. Und das dritte ist, diese Work-Experience zu verbessern. Also wo man vielleicht auch wieder Zeit spart, das Ergebnis ziemlich das gleiche ist, aber einfach die Arbeit selbst als angenehmer empfunden wird.“ (IP11, S. 176)*

Im Rahmen der Auswertung hat sich gezeigt, dass die durch den KI-Einsatz gebotenen Chancen zumeist miteinander verknüpft sind und in ihren Ausprägungen ineinandergreifen. Folgt man etwa der Betrachtungsweise von IP11, können demnach eine Reihe der Vorteile, die von den Kommunikator:innen genannt wurden, sowohl dem Aspekt der Effizienzsteigerung als auch der Outputverbesserung sowie der Arbeitserleichterung zugeordnet werden.

Um die umfassenden Chancen greifbarer zu machen, wird nachfolgend versucht, sie auf Basis der zuvor dargelegten Tools und Anwendungsbereiche zu verdeutlichen.

#### **Gesteigerte Effizienz**

Wie die Ausführungen von IP11 zeigen, stellt die gesteigerte Effizienz einen großen Potenzialbereich für die Unternehmenskommunikation dar. Zu betonen ist, dass dieser Effizienzgewinn wiederum andere Chancen begünstigt, bzw. in diese ausstrahlt. So kann sich die Effizienzsteigerung grundsätzlich über zwei Ausprägungen zeigen.

### Zeitersparnis

Vor dem Hintergrund der zuvor angeführten Anwendungsbereiche von KI wird deutlich, dass viele zeitliche Ressourcen eingespart werden können, etwa, indem KI für die Erstellung von Bildmaterial, für Zusammenfassungen oder zum Brainstorming für eine Pressemitteilung genutzt wird und dadurch letztendlich schneller ein Endergebnis erzielt wird.

*„Wir nutzen das für die Erstellung zum Beispiel von Kommunikationsmaterialien. Also am Ende schaut da immer noch ein Mensch drauf usw., aber es ist schon so, dass das alles ungefähr 30 % schneller wird dadurch, weil man nicht mehr vorm leeren Screen sitzt, sondern sagt ‚Gib mir mal eine Idee! Wie könnte ich da darüber schreiben?‘“*

(IP2, S. 24)

### Ressourcen für andere Aufgaben freistellen

Die KI-Nutzung in der Kommunikation bietet den Vorteil, dass gewisse Aufgaben zum einen schneller durchgeführt werden oder zum anderen gar vollständig durch KI übernommen werden können. Der aus beiden Fällen resultierende zeitliche Gewinn führt in weiterer Folge dazu, dass die eingesparten personellen Ressourcen für andere Tätigkeiten herangezogen werden können.

*„Auf der anderen Seite sehe ich aber das Potenzial, dass Tätigkeiten, die sagen wir mal langwierig sind, aber nicht besonders anspruchsvoll, von ChatGPT und anderen KI-Tools übernommen werden können und man sich dadurch auch auf andere Dinge konzentrieren kann, die eben mehr Aufwand in der jetzigen Zeit bedeuten.“* (IP3, S. 41)

Diese zeitliche Ersparnis könnte auch besonders im Hinblick auf vereinzelte, in Kapitel 4.2.3 skizzierte Veränderungen im Bereich der Unternehmenskommunikation von Bedeutung werden. Demnach zeichnet sich nicht nur ein gesteigertes Volumen an Themen ab, das es zu managen gilt. Darüber hinaus sind mit dem Trend zum Bewegtbild unmittelbar auch aufwändigere Produktionen verbunden. Diesbezüglich liegt der Schluss nahe, dass eine zeitliche Ressourceneinsparung förderlich ist, um diesen Entwicklungen zu begegnen.

### **Arbeitserleichterung**

Das innovativste Merkmal generativer KI liegt Expert:innen zufolge darin, dass sie im Gegensatz zu bisheriger Computerleistung tatsächlich in der Lage ist, eingegebene Texte zu verstehen und deshalb Anfragen ganz anders zu bewerten vermag. Dies eröffnet neues Potenzial, da Hintergrundarbeiten durch KI simplifiziert oder gänzlich übernommen werden können, was letztendlich eine enorme Arbeitserleichterung für die Beteiligten darstellt.



Punkte, die von den Kommunikator:innen genannt wurden und unter dem Aspekt der Arbeitserleichterung zusammengefasst werden können, sind bspw. die leichtere Erstellung von Zusammenfassungen oder Übersetzungen, die Tatsache, dass bei kreativen Tätigkeiten und Prozessen eine Basis als Ausgangspunkt vorliegt und nicht mehr von Grund auf begonnen werden muss, sowie der Umstand, dass KI diverse, oftmals mühsame Hintergrundtätigkeiten übernehmen kann. Wie die Expert:innen betonen, steht bei einer KI-Nutzung oftmals nicht der Aspekt der Effizienzsteigerung im Vordergrund, wenngleich diese gegeben ist, sondern es ist vielmehr das Ziel oder der erwünschte Nebeneffekt, die Arbeitsschritte selbst angenehmer zu gestalten. So kann die Unterstützung von KI etwa bei heiklen Formulierungen dazu beitragen, dass der Arbeitsschritt als weniger anstrengend empfunden wird und im Anschluss keine Pause erforderlich ist.

*„Für Unternehmen soll KI so eingesetzt werden, dass wirklich die täglichen Aufgaben besser und einfacher werden. KI hat immer so ein bisschen den Ruf, da geht es um Effizienz und da geht es um Produktivität. Das ist auch zu einem gewissen Teil richtig, aber es ist halt nicht alles. Ich glaube schon, dass es [...] nicht immer nur darum geht, Sachen besser, schneller und einfacher zu machen, sondern vielleicht darum, die Aufgabe gleich schnell aber viel angenehmer [...] zu gestalten.“ (IP11, S. 170)*

In diesem Zusammenhang zudem anzuführen, ist das sogenannte Workflow-Management, das von einigen Gesprächspartner:innen als besonders zukunftsträchtiges Potenzial hervorgehoben wurde. Der Vorteil eines solchen Systems besteht darin, dass es verschiedene Applikationen integriert hat und schnell bzw. unkompliziert diverse Arbeitsschritte vereinen kann. Laut IP2 arbeiten gerade sämtliche Technologiekonzerne dieses Bereichs an solch einer Lösung. Das Ziel ist es, mühsame, zeitintensive Prozesse zu verkürzen, indem diese künftig mittels KI komprimiert werden können.

*„Heute läuft das ja so: Ich nehme also jetzt zum Beispiel eine Unternehmensbroschüre, da ist jetzt einmal ein Text, den ich komplett selber schreibe, dann brauche ich noch Grafiker Layout, ich brauche Korrekturlesen. [...] Wo die Zukunft hingeht, ist, dass man eigentlich das wirklich in Workflows kriegen will, dass man nicht immer zwischen verschiedenen Tools springen muss, [...] sondern ich bleibe in einem System“ (IP2, S. 25)*

Wenngleich ein unbestreitbares Potenzial generativer KI das Schreiben von Texten ist, sehen Kommunikator:innen den zukünftigen Mehrwert weniger in der Erstellung, sondern vielmehr in der Verbreitung von Kommunikationsmaterialien. Mit einer Arbeitserleichterung einher, geht daher ein weiterer Entwicklungsbereich, die sogenannte „Content Curation“, also die wiederholte Verwertung von bereits existierendem Material, das, mithilfe von KI, leicht auf andere Kanäle zugeschnitten werden kann.

*„Ein Facebook Posting muss anders aufgebaut sein als ein LinkedIn Posting auch wenn es vom Inhalt her ähnlich ist und da habe ich jetzt endlich die Möglichkeit, mit wenig zeitlichem Aufwand meinen Content in all diese verschiedenen Formate zu bringen und so meine Zielgruppe auf allen Kanälen, die für mich relevant sind, entsprechend zu erreichen.“ (IP14, S. 249)*

### **Gesteigerte Kreativität**

Mittels KI-Unterstützung erzielte Kreativität äußert sich in gesteigerter Effizienz, in einer Arbeitserleichterung und letztendlich fließt sie auch in die Verbesserung des Outputs mit ein. Wie im vorherigen Abschnitt bereits zusammengefasst, sind die Möglichkeiten, im Rahmen derer die Kreativität begünstigt werden kann, vielfältig. Durch das enorme Spektrum an Daten, auf das KI zurückgreifen kann, kann wiederum eine vielfältigere Basis an Ergebnissen bereitgestellt werden. Von den Expert:innen wird betont, dass hierbei oftmals Ideen entstehen, zu denen man eigenständig nicht gelangt wäre. Darüber hinaus kann der KI-Einsatz eine bereichernde Inspirationsquelle darstellen.

*„Und auch wenn das Ding jetzt noch nicht zu 100 % perfekt ist am Ende des Tages. Aber es hilft schon als Grundstock, um dann noch diese 20, 30 Prozent, die dann vielleicht noch fehlen darauf, aus der eigenen Perspektive zu schärfen, zu glätten. Und das ist schon allein eine Arbeits- und Zeitersparnis.“ (IP1, S. 6)*

KI-Unterstützung kann zudem dazu beitragen, dass neue Wege im Kreativitätsprozess eingeschlagen werden, ein Ausbruch aus festgefahrenen Denkmustern stattfindet und neue Möglichkeiten erkannt werden.

*„KI ist nicht so voreingenommen, wie es manche Mitarbeiter sind, auch wenn sie schon lange im Unternehmen sind. Und dieses klassische ‚Das war schon immer so, das machen wir so‘ ist halt was, was die KI nicht kennt.“ (IP10, S.153)*

### **Personalisierung/Individualisierung**

Wie in Kapitel 4.2.3 dargelegt, wird die künftig verstärkt geforderte Personalisierung die Unternehmenskommunikation zunehmend mit Herausforderungen konfrontieren. KI-Tools stellen diesbezüglich einen großen Potenzialbereich dar, da sie sich zunehmend in eine Richtung entwickeln, die es ermöglicht, einerseits durch Datenanalyse, andererseits durch gezieltes Prompting Kommunikationsbotschaften zu individualisieren und zu personalisieren. So kann bspw. über ChatGPT ein und derselbe Text mithilfe entsprechender Prompts auf diverse Zielgruppensegmente zugeschnitten werden. IP9 merkt an, dass eine solche Kreation von Mutationen jenes Arbeitspensum übertrifft, das physische Mitarbeitende in einer Arbeitswoche zu leisten vermögen. Demzufolge stellt KI für die Personalisierung von Kommunikation einen großen Potenzialbereich dar.

„ [...] , dass man dieselben Botschaften sehr schnell auf unterschiedliche Ziel- oder Anspruchsgruppen transformieren oder zuschneiden kann. [...] das ist ein großer Vorteil.“  
(IP9, S. 131)

„Also je mehr man als Unternehmen über einen Kunden weiß, desto leichter tue ich mir auch in der Personalisierung. Und da ist Künstliche Intelligenz ein großartiges Hilfsmittel, weil es mir halt Daten liefert. Definitiv.“ (IP9, S.133)

### **Gesteigerte Interaktion / Engere Bindung mit Stakeholdern**

Durch KI-gestützte Kommunikation können Benutzer:innen- sowie Kund:innenerlebnisse verbessert werden. Darüber hinaus sind die befragten Kommunikator:innen der Meinung, dass KI dazu beitragen kann, die Interaktion von Stakeholdern mit dem Unternehmen zu erhöhen, was sich letztendlich positiv auf das Engagement für das Unternehmen auswirkt.

„[...] Was ja dann auch im Idealfall und wenn man es gut macht, dazu führen kann, dass die Bindung erhöht und die Einstellung verbessert wird.“ (IP12, S. 194)

Ähnlich wie bei der Personalisierung kann auch die gesteigerte Interaktion dazu beitragen, dass sich Rezipient:innen vermehrt und auf einer anderen Ebene mit dem Unternehmen befassen und somit auch die Wahrnehmung des Unternehmensimages beeinflusst wird.

### **Positive Auswirkung auf das Unternehmensimage**

IP14 führt an, dass die Tatsache, dass eine Kommunikationsabteilung bzw. die Unternehmenskommunikation KI für ihre Arbeit heranzieht, von internen wie externen Stakeholdergruppen als überaus positiv wahrgenommen und bewertet werden könnte, was sich wiederum positiv auf das Unternehmensimage auswirkt.

„Ist für mich wieder nur von Vorteil, weil ich mir denke, okay, cool. Das Unternehmen beschäftigt sich mit aktuellen Trends und mit modernen Dingen und ist vielleicht doch nicht so angestaubt und trocken [...]“ (IP14, S. 248)

### **Chancen für Stakeholder/Rezipient:innen**

Zusätzlich zu den bisher angeführten Potenzialen für Kommunikator:innen und Unternehmen kann der Einsatz von KI durchaus auch Chancen für diverse Stakeholder bzw. für die Rezipient:innen dieser Kommunikationsmaßnahmen liefern. Der zuvor beschriebene Vorteil der Personalisierung stellt demnach nicht nur eine Chance für die Unternehmen, sondern auch für Rezipient:innen dar.

Allem voran wurde von den Expert:innen zudem der Faktor Geschwindigkeit genannt. Diese kann sich über zwei Ausprägungen als Vorteil äußern: zum einen, indem

Rezipient:innen, etwa dank gezielt eingesetzter Chatbots mit der Fähigkeit, Informationen zu bündeln, von einer schnelleren Bereitstellung des Wissens profitieren.

*„Also diese Bündelung, alles aus einer Hand zu bekommen, gerade in einer Zeit, wo eh niemand Zeit hat, sehe ich also als weiteres Plus.“ (IP3, S. 44)*

Zum anderen zeigt sich der Vorteil als indirekte Konsequenz der durch KI beschleunigten Arbeit der Kommunikator:innen, die letztendlich auch dazu führt, dass Rezipient:innen schneller mit Informationen und Botschaften bespielt werden.

*„Weil wenn man Ressourcen einspart, kann man noch schneller werden. Und ich glaube, Schnelligkeit punktet immer.“ (IP5, S. 77)*

Festzuhalten ist, dass die Expert:innen davon ausgehen, dass sich KI-Anwendungen und Möglichkeiten, wie bisher, auch weiterhin in rasantem Tempo verbessern werden, womit wiederum eine Reihe von zukünftigen Potenzialen verknüpft sind.

### **Unternehmensinterne GPT-Anwendungen**

Eine Erwartung betrifft den Ausbau von Möglichkeiten für innerbetriebliche GPT-Lösungen, die insbesondere das Risiko von fehlendem Datenschutz aufgreifen. Dadurch steigt auch die Effizienz im Rahmen der täglichen Arbeit, etwa indem Chatbots und KI-generierte Inhalte künftig noch genauer und mit weniger verbundenem Aufwand auf Anspruchsgruppen personalisiert werden können. Zudem könnten Inhalte so mit einem größeren Fit zum Unternehmen und der jeweiligen Unternehmenskultur kreiert werden, was zugehörige Prozesse, wie etwa eine Nachbearbeitung durch Kommunikator:innen vereinfacht bzw. verkürzt. Das Ziel ist, dass Inhalte weniger generisch klingen, sondern die Unternehmenskultur transportieren können und die Persönlichkeit und Marke ausstrahlen, was zudem Authentizität wie Vertrauen begünstigt.

*„Wir glauben, es wird dahin gehen, dass man irgendwann nicht mehr ChatGPT dafür nimmt, sondern dass man sein eigenes Modell hat. [...] alle Kampagnen, alle Broschüren, alle Emails, alle Pressemitteilungen. Die sind da quasi reingepresst und dann ist das, was rauskommt, sehr on brand und entspricht der Tonalität, der Sichtweise, der Art, wie halt das Unternehmen kommunizieren möchte.“ (IP2, S. 23)*

Es zeigt sich, dass die aufgelisteten Chancen zum Großteil ineinandergreifen. Auffallend ist darüber hinaus, dass viele der von den Expert:innen angeführten Chancen das Potenzial aufweisen, die in Kapitel 4.1.3 dargestellten Herausforderungen des Wandels aufzugreifen. Dies lässt die Vermutung zu, dass mit einem sorgfältig abgewägten KI-Einsatz in der Kommunikation jene Gegebenheiten begünstigt werden, die förderlich sind, um den Prozessen des Wandels bestmöglich zu begegnen.

### 4.3.3 Risiken

Im Rahmen der Interviews hat sich auch eine Reihe von mit der KI-Nutzung verbundenen Nachteilen sowie Unsicherheiten abgezeichnet, die für den Bereich der Unternehmenskommunikation Risiken darstellen können.

#### **Datenschutz**

Ein Risiko, das von sämtlichen Interviewpartner:innen vorrangig genannt wurde, stellt der Bereich des Datenschutzes dar. Nach wie vor sind viele Aspekte hinsichtlich der Herkunft und der Verwendung von KI-bezogenen bzw. -generierten Daten ungeklärt, was Unsicherheit begünstigt und maßgeblich dazu beiträgt, dass Kommunikationsabteilungen bisher eher zögerlich auf KI zurückgreifen. Den Kommunikator:innen zufolge handelt es sich hierbei nicht nur um eine rechtliche Angelegenheit, sondern auch um ein Vertrauensthema.

Wie bereits dargelegt, ist die Qualität KI-generierter Inhalte in großem Maße davon abhängig, welche Informationen bzw. welches Datenmaterial den Tools zugeführt wird. Je besser, umfangreicher und detaillierter der Input, desto verwertbarer ist demnach der Output. Potenzial für Problematik bietet dieser Vorgang deshalb, da es sich bei dem benötigten Datenmaterial zumeist um interne Unternehmensdaten handelt, die vertraulicher Natur sind und besonderem Schutz unterliegen. Wie KI-Tools diese Daten verwenden bzw. wo diese letztendlich aufbewahrt werden, ist ungeklärter Raum. Demnach sind Unsicherheit und Zurückhaltung auf Unternehmensseite groß.

*„Und schnell kam auch das Thema Datenschutz. Also so ein KI-generierter Chatbot, der funktioniert auch wirklich nur richtig gut, wenn er mit allen Unternehmensdaten gefüttert wird. Und wenn das halt irgendein Anbieter ist aus den USA. Dann kannst du das halt auch nicht machen.“ (IP14, S. 239)*

Vielmehr wurden bereits diverse unternehmensinterne Regularien erlassen, die es Unternehmen bzw. Mitarbeitenden untersagen, entsprechendes Datenmaterial in ihre Prompts zu integrieren, was wiederum dazu führt, dass nicht das volle Potenzial der Anwendungen genutzt werden kann.

*„Ich würde auch sagen, fast alle großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum haben mittlerweile Richtlinien erlassen. Nicht mit irgendwelchen Unternehmensdaten, nicht mit der Unternehmens-E-Mail anmelden. [...] Und das hat natürlich mit sehr vielen rechtlichen und auch teilweise datenschutzrechtlichen Risiken zu tun, die auch ganz klar da sind. Und das ist genau, wo der Markt sich jetzt gerade hinbewegt. Wie kriege ich Lösungen, die meine Mitarbeiter wirklich nutzen können, ohne dass ich in*

*rechtliche Grauzonen komme, die ich mir einfach als größeres Unternehmen nicht leisten kann, weil ich sonst im Grunde auf Compliance-Probleme zusteure.“ (IP2, S. 21f.)*

Den Schlüssel für dieses Problem könnten aus Sicht der Expert:innen etwa In-House-Lösungen darstellen, im Rahmen derer mit einem unternehmensinternen GPT gearbeitet wird. Eine solche Alternative könnte nicht nur die Antwort auf datenschutzrechtliche Bedenken liefern, sondern darüber hinaus auch die Möglichkeit bieten, die individuellen Werte sowie die Kultur der jeweiligen Unternehmen in die Anwendungen zu integrieren, womit wiederum der Befürchtung begegnet werden könnte, dass KI-Outputs den ‚Look and Feel‘ des Unternehmens ungenügend widerspiegeln.

Wenngleich von vielen Expert:innen genannt, gaben lediglich drei Kommunikator:innen an, bereits mit einer solchen unternehmensinternen GPT-Lösung Erfahrung gesammelt zu haben. Die Gründe hierfür könnten darin liegen, dass solche Tools einerseits einen zu hohen Kostenfaktor darstellen und andererseits in den Unternehmen der tatsächliche Bedarf als nicht gegeben bzw. nicht ausreichend erachtet wird.

Ein weiterer weitgehend ungeklärter Bereich hinsichtlich des Datenschutzes, betrifft die Miteinbindung von natürlichen Personen bei KI-Lösungen. Dies könnte bislang unbekannte Folgen mit sich bringen und stellt zudem eine ethische Grauzone dar.

*„Es gibt auch, gerade wenn man auf den Act von der EU schaut, einfach momentan Dinge, von denen wir die Finger lassen. Das ist zum Beispiel der Einsatz von KI Modellen oder Lösungen, die irgendwie an der Auswahl von natürlichen Personen beteiligt sind. (...) da muss man natürlich auch schauen, dass man die KI nach allen ethischen und moralischen Bedingungen nutzt.“ (IP11, S. 172)*

### **Rechtmanagement**

Das Rechtmanagement stellt einen weiteren klärungsbedürftigen Bereich dar. Wie Expert:innen betonen, ist nach wie vor unklar, wem die Rechte an KI-generierten Inhalten obliegen, insbesondere, wenn entsprechende Outputs auf bereits existierendem Datenmaterial basieren. Demnach besteht ein großes Risiko darin, diese Inhalte ungefiltert bzw. nicht gekennzeichnet zu übernehmen, da dies mitunter zu urheberrechtlichen Problemen führen kann. Uneinig sind sich die Kommunikator:innen darüber, ob eine Kennzeichnung ausreichend ist, um dieser Herausforderung zu begegnen.

Den Interviewten zufolge bedarf es daher eines eindeutig abgeklärten Rechtmanagements, das über unternehmensinterne Regulatoren hinausgeht und etwa bei der Verwendung von KI-generierten Bildern oder Videos Klarheit schafft.

## **Unzuverlässige Inhalte und Quellen**

Einen weiteren Problembereich bildet die Möglichkeit der Übernahme unzuverlässiger sowie fehlerhafter Informationen. Diese Mängel können von kleineren Ungereimtheiten bis hin zu gravierenden Fehlern reichen, deren Verbreitung schwerwiegendere Folgen mit sich bringt, wie etwa einen Vertrauensverlust. Die Kommunikator:innen stimmen daher überein, dass KI-Resultate noch nicht jene Qualität aufweisen, die für eine (unreflektierte) Übernahme notwendig ist.

*„Da sind ja oft, wie soll ich sagen [...] wirklich absurde, skurrile Antworten dabei.“*  
(IP8, S. 123)

Ein wesentlicher Aspekt ist darüber hinaus das fehlende ‚Fingerspitzengefühl‘ von KI, das insbesondere beim Abwägen feiner Nuancen in der Kommunikation erforderlich ist.

*„[...] auch wenn es um sprachliches Feingefühl geht, und da geht es ja oft um einzelne Worte oder um Frames, darum, was auch in manchen Gesellschaftsschichten so oder so funktioniert, in manchen politischen Kontexten, in manchen Ländern. Da weiß ich nicht, wie schnell diese Programmierungen auch sein werden vom Textlichen her, dass die dieses Fingerspitzengefühl auch abbilden können.“* (IP6, S. 96)

Diesbezüglich im Raum steht außerdem die Frage nach der Verantwortlichkeit für eine weiträumige Verbreitung von Falschinformationen.

*„Qualitätssicherung ist sicherlich ein Thema. Also, du multiplizierst Fehler sehr schnell. Natürlich ist da am Anfang ein Mensch schuld oder der Mensch hat es dann falsch geschrieben.“* (IP7, S. 115)

## **Fehlende Authentizität**

Einen großen Kritikpunkt bildet bei den Befragten die oftmals mangelnde Authentizität im Rahmen von KI-generierten Inhalten. Beispielhaft genannt wurden von den Kommunikator:innen hier zu ausgeschmückt formuliertes Textmaterial oder Bild- und Videomaterial, welches häufig künstlich wirkt. Für die Kommunikator:innen in diesem Zusammenhang kritisch ist zudem, inwiefern KI-Tools in der Lage sind und sein werden, die Unternehmenskultur der Organisationen in ihre Ergebnisse zu integrieren, was ebenfalls einen relevanten Faktor hinsichtlich der wahrgenommenen Authentizität darstellt.

Die Schlussfolgerung, zu der viele gelangten und die in den nachfolgenden Kapiteln weiter ausgeführt wird, ist, dass eine Kombination von Künstlicher Intelligenz und menschlicher Intelligenz benötigt wird, wobei insbesondere Menschen jene persönliche Note in die Kommunikation miteinbringen müssen, der es bedarf, um Authentizität nach wie vor zu gewährleisten.

*„Das heißt, KI ist sicherlich nicht Kultur. Das heißt auch, Künstliche Intelligenz ist nicht Kulturintelligenz. Diese Unternehmenskulturintelligenz, die wird es weiterhin brauchen.*

*Und das ist nicht ein Entweder-oder, sondern ein Pendant, und die Kombination von Künstlicher Intelligenz und Kulturintelligenz ist viel schlagkräftiger, viel erfolgreicher.“*

(IP13, S. 220)

Für die Unternehmenskommunikation ist dieses Risiko insofern von großer Bedeutung, als dass, wie in Kapitel 4.1. angeführt, Authentizität einen Kernwert dieses Bereichs darstellt und es die Aufgabe von Kommunikationsabteilungen ist, Botschaften zu kommunizieren, welche das Unternehmen authentisch abbilden.

### **Bias – Voreingenommene Daten**

Generative KI-Modelle sind nicht nur abhängig von den Daten, mit denen sie trainiert wurden, es sind auch jene Daten, die die generierten Inhalte in großem Maße beeinflussen können.

*„KI arbeitet sehr stark mit Daten, und Daten sind in den seltensten Fällen hundertprozentig objektiv.“* (IP11, S. 178)

Einen Risikobereich, der daher von beinahe allen Expert:innen angeschnitten wurde, stellt die Voreingenommenheit von KI durch eben diese Daten dar. Dieser durch das Datenmaterial erzeugte Bias kann sich auf unterschiedliche Weise zeigen und dadurch auch die Kommunikation vielfältig beeinflussen. Genannt wurden hier z. B. ein politischer oder ein kultureller Bias, Rassismus, aber auch konservative Einstellungen und voreingenommene Rollenbilder.

Ein Problem entsteht für die Kommunikation dann, wenn zum einen beauftragte Inhalte nicht die notwendige Qualität bzw. Unvoreingenommenheit aufweisen, und zum anderen, wenn ein solcher Bias unentdeckt bleibt und derartige Ergebnisse tatsächlich kommuniziert werden, was weitreichende Folgen wie Glaubwürdigkeitsverluste oder Imageschäden auslösen kann.

*„Wenn ich heute sage, generiere mir ein Bild, einen Abteilungsleiter eines mittelständischen Unternehmens, dann kriege ich immer, zumindest in den gängigen Modellen, einen circa 50-jährigen weißen Mann. Weil das Modell natürlich so trainiert ist. Das ist kritisch, weil, ich will in der Regel ja Diversität zeigen und auch Frauen einbeziehen. Da muss man dafür sorgen, dass ich jetzt nicht Dinge reproduziere, die biased sind, indem die Modelle auf diskriminierende Daten trainiert sind.“* (IP2, S. 32)



## **Content-Überflutung/Reizüberflutung**

Ein weiterer Punkt, den einige der befragten Kommunikator:innen kritisch sehen, ist die Reizüberflutung durch KI-produzierte Inhalte.

*„Wir leben in so einer von Reizüberflutung und permanentem Informationsangebot geprägten Welt. Wer soll das alles lesen? Gibt es da wirklich Interesse daran? Grundsätzlich soll Kommunikation ja immer einen Mehrwert bieten und wo ist der, nur, weil ich jetzt zehnmal so schnell zehnmal so viele Inhalte raushauen kann?“ (IP4, S. 242)*

Die Expert:innen sind sich daher einig, dass KI nicht um jeden Preis eingesetzt werden sollte und immer mehr, automatische, schnellere Ergebnisse nicht das Ziel sein sollten, um Rezipient:innen nach wie vor einen Mehrwert bieten zu können sowie einen Informations-Overload zu vermeiden.

## **Fehlendes Know-how**

*„[...] Menschen, die in Unternehmen arbeiten, mit der Entwicklung Schritt halten können und müssen. Und das ist echt eine große Herausforderung, weil mir Energie nichts nutzt, weil mir Effizienzsteigerung nichts nutzt, wenn ich die falschen Prompts eingebe, weil ich nicht das notwendige Know-how habe.“ (IP13, S. 221)*

Wie auch die Schilderungen einiger Expert:innen gezeigt haben, hängen die Ergebnisse von KI-generierten Inhalten zum Großteil von den eingegebenen Prompts ab. Diesbezüglich stellten mehrere die Überlegung auf, dass es insbesondere auch für Mitarbeitende fortgeschrittener Generationen herausfordernd sein könnte, diesen Veränderungen zu begegnen.

## **Eindruck mangelnder Kompetenz bei Unternehmen**

Vereinzelte Interviewpartner:innen nennen zudem das Risiko, dass Rezipient:innen den KI-Einsatz an sich als fragwürdig erachten und dadurch den Wert der Kommunikator:innen in Frage stellen.

*„Also persönlich würde ich mir im ersten Moment denken: Schön, dass du das mit KI erstellt hast. Aber warum hast du es nicht selber gemacht?“ (IP10, S. 151)*

## **Kreativitätsverlust**

Einen zusätzlichen Risikoaspekt, der in den Gesprächen hervortrat, stellt die Sorge um einen möglichen Kreativitätsverlust dar. So könnte die Entwicklung hin zu einem Zustand, in dem es üblich ist, dass KI für kreative Tätigkeiten eingesetzt wird, dazu führen, dass die eigene Kreativität in Mitleidenschaft gezogen wird und den Kommunikator:innen die Fähigkeit abtrainiert wird, selbst kreative Inputs zu liefern.

*„Also das Risiko sehe ich ganz klar dort, dass man aus Bequemlichkeit zu allem die Künstliche Intelligenz befragt, gerade im Textbereich, und dadurch dann irgendwie auch das Denken verliert und selber auch weniger eigene Ideen bekommt und seine Kreativität beschneidet [...]“ (IP8, S. 124)*

### **Hoher Energieverbrauch – Schlechtes Image**

Einen weiteren Risikobereich, der die Unternehmenskommunikation auf den ersten Blick nicht zu berühren scheint, sie tatsächlich jedoch indirekt beeinflussen könnte, stellt der Energieverbrauch von KI-Anwendungen dar. Die KI-Nutzung erfordert eine hohe Rechenleistung, womit wiederum ein enormer Energieaufwand verbunden ist, der letztlich nicht nur zu hohen Kosten führt, sondern für Unternehmen schnell zu einem Glaubwürdigkeitsthema werden kann, etwa hinsichtlich möglicher Greenwashing-Aspekte.

*„Der Energieverbrauch dieser Modelle ist gigantisch. [...] Das heißt, wenn ich da sage lustig, schau mal, ich lass mir ein Gedicht texten, das wird an den Server geschickt, das wird in den USA in der Cloud verarbeitet. Die Cloud ist ja nichts anderes als irgendwo in der Wüste stehende Rechner, die gekühlt werden, die mit Strom betrieben werden. Das wird zurück hierher gejagt. Das kostet richtig Energie [...] das ist ein Riesenproblem und ist natürlich auch ein Glaubwürdigkeitsthema für Unternehmen. Wenn sie das ohne Sinn und Verstand anwenden, fragt man sich schon Willst du so grün sein? Das passt ja überhaupt nicht zusammen.“ (IP2, S. 21)*

So liegt es auf der Hand, dass ein Unternehmen, welches sich etwa als besonders umweltbewusst darstellt, durch KI-Nutzung als wenig authentisch wahrgenommen wird. Für die Unternehmenskommunikation stellt dies in zweierlei Hinsicht einen Risikofaktor dar: zum einen, wenn die KI-Nutzung selbst in der Kommunikationsabteilung stattfindet, und zum anderen, da derartige Reputations- und Image-Themen in den Aufgabenbereich der Unternehmenskommunikation fallen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Nutzungsmöglichkeiten und Anwendungsbereiche für KI-Tools in der Unternehmenskommunikation vielfältig sind und damit eine Reihe umfangreicher Chancen und Risiken einhergehen.

Hervorzuheben ist erneut, dass die zu Beginn dieses Kapitels dargestellten Anwendungsfelder von den Kommunikator:innen als *mögliche* Einsatzbereiche genannt wurden. Dies zeigt sich zum einen darin, dass das tatsächliche Nutzungsverhalten in den jeweiligen Unternehmen stark variiert, und äußert sich darüber hinaus darin, dass die Bewertung der Tools und Einsatzbereiche hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken für die Kommunikation sehr unterschiedlich ausfiel. Ein passendes Beispiel bietet KI-generiertes Bildmaterial, das der Unternehmenskommunikation Vorteile liefert, indem etwa

zeitliche und personelle Ressourcen bei der Produktion eingespart werden können, das jedoch von einzelnen Expert:innen auch hinsichtlich Risikofaktoren wie mangelnder Authentizität oder unklarem Rechtemanagement kritisiert wurde.

Daraus lässt sich schließen, dass die tatsächliche Anwendung in der Kommunikation in starkem Maße von der konkreten Situation und dem jeweiligen Kontext des potenziellen Einsatzes abhängig ist. So könnte etwa für eine interne Kommunikationskampagne mit einem humoristischen Ansatz ein bewusst künstlich wirkendes Bild im Austausch gegen Ressourcenschonung in Kauf genommen werden, wohingegen ein unauthentisches Bild im Rahmen einer Presseaussendung möglicherweise zu große Risiken für Verantwortliche birgt.

Ein allgemeiner Konsens lässt sich darüber hinaus darin ablesen, dass Künstliche Intelligenz als unterstützendes Tool angesehen wird, das zum Einsatz kommt, um Arbeiten simpler, angenehmer sowie effizienter zu gestalten und um möglicherweise Endergebnisse zu verbessern und Outputs zu begünstigen. Somit ist das KI zugeschriebene Potenzial nicht so vollumfänglich, dass Anwendungen nachhaltig in die Unternehmenskommunikation integriert werden, wenngleich hierfür auch andere Motive im Vordergrund stehen könnten, wie etwa mangelnde Ressourcen oder fehlendes Know-how.

#### **4.4 KI und Vertrauen – Spannungsfeld in der Unternehmenskommunikation?**

Einen zentralen Aspekt der Unternehmenskommunikation stellt die Herstellung und Aufrechterhaltung von Vertrauensdynamiken im Unternehmen dar, wie bereits in Kapitel 4.1.3 behandelt. Im Rahmen der Interviews lag ein Fokus daher darauf, herauszufinden, inwiefern KI diese Dynamiken positiv wie negativ beeinflussen könnte.

Aus den Gesprächen mit den Expert:innen haben sich einige Aspekte hervor getan, die Spannungsfelder im Zusammenspiel von KI und Vertrauen darstellen. Wie die Interviews gezeigt haben, gehen mit der KI-Nutzung in der Kommunikation diverse Risiken einher, von denen manche besonders ausschlaggebend in Bezug auf Vertrauensaspekte sind. Einige dieser Risiken zählen zu allgemeinen Unsicherheitsbereichen und wurden bereits im vorherigen Kapitel aufgezeigt, werden in diesem Teil der Arbeit jedoch aus einem anderen Blickwinkel betrachtet und um weitere Aspekte ergänzt. Der zweite Abschnitt dieses Kapitels thematisiert jene Beiträge, die KI zur Vertrauensschöpfung und dem -erhalt in Unternehmen leisten kann.

#### **4.4.1 KI: Risiken im Zusammenhang mit Vertrauen**

Eine grundlegende, nicht notwendigerweise unternehmenskommunikationsspezifische, sondern beinahe schon gesellschaftliche Herausforderung stellt die Grundskepsis dar, die KI vielseitig anhaftet. Wie in Kapitel 4.2 bereits dargelegt, handelt es sich insbesondere bei generativen KI-Tools wie ChatGPT um neuartige, sich rasant entwickelnde Bereiche, was die Unsicherheit im Umgang mit ihnen begünstigt. Hinzu kommt, dass entsprechende Anwendungen noch eine Reihe von Einschränkungen und ungeklärten Aspekten aufweisen, wie etwa den bereits angeführten Bias oder datenschutzrechtliche Bedenken. Der zuvor genannte Nachteil des hohen Energieverbrauchs von KI-Anwendungen steht zudem stellvertretend für jene Risikobereiche, die vertrauensmindernd wirken, indem sie das Image von Unternehmen negativ beeinflussen. In den genannten Fällen kann dies zu Unglaubwürdigkeit führen und die Entstehung von Vertrauen erschweren.

*„Also ich glaube, im jetzigen Zustand ist es fast eher hinderlich, weil jeder, der sich damit ein bisschen auseinandersetzt, kennt ja die Einschränkung von aktueller KI. Das heißt, das Vertrauen ist vermutlich eher geringer KI gegenüber.“ (IP12, S. 204)*

#### **Unglaubwürdigkeit von KI-Anwendungen und deren Outputs**

Aus den Gesprächen mit den Expert:innen gingen diverse Gründe hervor, die ausschlaggebend dafür sein können, dass die Glaubwürdigkeit von KI-generierten Kommunikationsmaterialien oder KI-Tools an sich in Mitleidenschaft gezogen wird.

Vorrangig ist hier die Unsicherheit in Bezug auf die Zuverlässigkeit von Quellen zu nennen.

*„Ich glaube, dass dieses Reputationsmanagement schwieriger wird, weil man eben nicht mehr so leicht nachvollziehen kann, aus welcher Quelle Informationen kommen.“ (IP3, S. 47)*

Dies betrifft zum einen die Kommunikator:innen selbst im Rahmen ihrer Arbeit, wirkt sich aber auch nach außen hin aus, indem sich Rezipient:innen durch die verstärkte unternehmensseitige Nutzung zunehmend mit KI-generierten Kommunikationsbotschaften konfrontiert sehen. Eine Frage, die diesbezüglich im Raum steht, ist jene der Kenntlichmachung von mittels KI erstellten Botschaften. Wenngleich sich die befragten Kommunikator:innen dahingehend einig waren, dass KI-Inhalte im Sinne der Transparenz als solche gekennzeichnet werden sollten, kamen dennoch Bedenken auf, inwiefern dies nicht zugleich eine Skepsis begünstigen könnte.

*„[...] in der Unternehmenskommunikation, wenn man sagt ‚Schaut mal, die Texte, die mit einem Modell generiert wurden‘ [...] Alleine schon, dass man sowas jetzt erklären muss, ist eher vertrauensvermindernd als vertrauensfördernd.“ (IP2, S. 22)*

Weiters stellt der Bias bzw. die Voreingenommenheit von Daten wie bereits angeführt einen Aspekt dar, der Zweifel an der Glaubwürdigkeit wecken kann.

Damit einher geht die vielfach genannte Tatsache, dass mittels generativer KI die Verbreitung von unentdeckten Falschinformationen erleichtert werden kann, was ebenfalls zu einer Glaubwürdigkeitsminderung der Unternehmenskommunikation führen kann.

*„Wenn ich alles ungefiltert durch KI machen lasse und Dinge multipliziere [...], dann gefährde ich natürlich den Auftritt eines Unternehmens oder einer Marke.“ (IP8, S. 117)*

### **Mangelnde Authentizität**

Interessant wird das zuvor bereits identifizierte Risiko der mangelnden Authentizität im Hinblick auf die Tatsache, dass Authentizität von Kommunikator:innen als maßgeblich für Vertrauen im Rahmen der Unternehmenskommunikation definiert wird. Aus den Gesprächen ging auch hervor, dass sowohl die Qualität der Inhalte als auch die Rolle, die die verantwortlichen Kommunikator:innen im Rahmen eines Kommunikationsauftritts nach wie vor spielen, maßgeblich zur wahrgenommenen Authentizität beitragen können.

*„Und die Authentizität kommt, finde ich, vor allem daher, dass Personen im Unternehmen wissen, wie das Unternehmen tickt, wie man so arbeitet, was die Werte vom Unternehmen sind, und dementsprechend vielleicht auch agiert und handelt. Auch die Unternehmenskultur nach außen transportieren kann. Und ich glaube, dieses Gefühlsmäßige ist was, was du der KI ganz, ganz schwer beibringen kannst, und das ist aber, finde ich, das, was Authentizität von einem Unternehmen ausmacht.“ (IP10, S. 161)*

Eine KI im Allgemeinen anhaftende Befürchtung ist jene, dass persönliche Aspekte vermehrt in den Hintergrund treten könnten. Ein Szenario, das den Kommunikator:innen zufolge, allenfalls vermieden werden sollte, da diese Aspekte im Rahmen der Unternehmenskommunikation und insbesondere für die Förderung von Vertrauen eine bedeutende Rolle darstellen.

*„Auf einmal hast du nur noch die perfekte KI, die das perfekt für dich machen soll, da glaube ich geht vermutlich auch das Menschliche etwas verloren.“ (IP12 S. 198)*

### **Rolle von Mitarbeitenden**

Wie bereits an diversen Stellen dieser Arbeit angeführt, kommt den Mitarbeitenden in der Entstehung und im Erhalt von Vertrauen eine maßgebliche Rolle zu, nicht nur intern, sondern auch extern, da sie es sind, die das Unternehmen nach außen hin

repräsentieren. Spannend wird dies im Hinblick darauf, dass Mitarbeitende auch im Zusammenhang mit KI und Vertrauen eine integrale Position einnehmen, indem sie von aktuellen Entwicklungen betroffen sind. Dies äußert sich den Expert:innen zufolge auf vielfältige Weise: zum einen risikoreich, da sich Mitarbeitende durch das Aufkommen von KI vermehrt mit Jobunsicherheiten konfrontiert sehen, zum anderen in Zurückhaltung, da ihr Vertrauen in KI im Rahmen der Arbeit noch nicht gefestigt ist, und schlussendlich darin, dass sie selbst auch Rezipient:innen von vertrauens(un)würdigen KI-generierten Botschaften sein können.

Unter den Expert:innen ist die Skepsis groß, ob KI persönliche Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation zum einen überhaupt übernehmen kann und zum anderen, ob dies ratsam ist. Das Ersetzen dieser persönlichen Komponente im Tätigkeitsbereich der Unternehmenskommunikation durch KI könnte die Bindung von Stakeholdern zum Unternehmen gefährden.

*„Ja, also ich sehe das Vertrauen schon ein bisschen dahingehend gefährdet, dass dieses Persönliche, Wertschätzende, Vertrauensvolle zu kurz kommt.“ (IP4, S. 60)*

Aus diesem Grund gilt es Mitarbeitende abzuholen, ihren Ängsten zu begegnen und im Rahmen der Nutzung von KI Transparenz zu demonstrieren.

#### **4.4.2 Beitrag von KI zur Vertrauensschöpfung in Unternehmen**

Weitgehend uneinig sind sich die Expert:innen darüber, ob der KI-Einsatz in der Unternehmenskommunikation die Entstehung bzw. den Erhalt von Vertrauen begünstigen kann. Während zumeist die Meinung vertreten wird, dass KI nicht in der Lage ist, Vertrauen positiv zu beeinflussen, haben sich im Zuge der Gespräche dennoch einige Aspekte ergeben, im Rahmen derer KI zumindest indirekt einen Beitrag dazu leistet.

Interessant ist, dass es einige der zuvor identifizierten Risikobereiche waren, denen die Expert:innen hierbei Bedeutung zugesprochen haben.

##### **Persönliches tritt in den Vordergrund**

Wenngleich mit der zunehmenden KI-Nutzung unausweichlich auch verbunden ist, dass der Mensch in gewissen Tätigkeitsbereichen in den Hintergrund gedrängt wird, stimmen die Expert:innen überein, dass persönliche Aspekte nicht verloren gehen werden (bzw. dürfen). So könne die KI-Unterstützung noch so gut sein, sie werde nie in der Lage sein, etwa ein persönliches Gespräch zu ersetzen. Vielmehr lassen die Ausführungen im Gegenteil darauf schließen, dass gerade mit dem Aufkommen von KI persönliche Kontakte und Beziehungen wieder vermehrt in den Vordergrund treten.

*„[...] weil ein Trend, wie wir wissen, erzeugt immer so ein bisschen einen Gegentrend.“  
(IP1, S. 13)*

Dies ist zum einen der Fall, da den Expert:innen zufolge die Digitalisierung und der vermehrte KI-Einsatz dazu führen, dass wieder eine ‚Sehnsucht‘ nach dem Persönlichen entsteht; zum anderen, da, wie in Abschnitt 4.3.2 Chancen angeführt, durch die Ressourceneinsparung Kommunikator:innen ihre Zeit wieder verstärkt in persönlichen Kontakt investieren können, der für das Vertrauensmanagement durchaus förderlich ist.

*„[...] ich glaube, dass da indirekt wieder das Persönliche in den Vordergrund treten wird. Also KI wird sicherlich einige Aufgaben ersetzen, aber die frei gewordene Zeit, die kann man dann für kreative Dinge, für strategische Dinge, für persönliche Dinge nutzen. Und da eröffnet sich dann wieder eine ganz andere Dynamik.“ (IP3, S. 51)*

Eine Chance, die der KI-Einsatz in der Kommunikation bietet, ist zudem die Möglichkeit der stärkeren Personalisierung bzw. Individualisierung von Botschaften und Inhalten. Aus Sicht der Interviewpartner:innen kann dadurch das Vertrauen ebenfalls gestärkt werden.

*„Ich werde die Unternehmenskommunikation künftig wesentlich zielgenauer zuschneiden können. Das haben wir heute in sozialen Medien ja schon. Dein Feed sieht anders aus als meiner. [...] und das wird, glaube ich, auch in der Unternehmenskommunikation stärker. Weg von einer Pressemitteilung oder einem Blogpost für alle. Das wird, glaube ich, viel spezifischer zugeschnitten werden. Also stärker personalisiert, wesentlich effizienter, dadurch“ [...] (IP2, S. 28)*

Damit geht einher, dass KI, wenn optimal eingesetzt, dazu beitragen kann, das Engagement von Stakeholdern zu fördern, was wiederum bewirkt, dass durch die gesteigerte Interaktion die Bindung und letztendlich das Vertrauen gefördert wird.

### **Vertrauen durch korrekte Inhalte**

Durch eine KI-unterstützte Optimierung von Inhalten können auch die Akzeptanz und das Vertrauen in diese gestärkt werden.

*„Das ist jetzt keine direkte Beziehung, aber es ist im Endeffekt eine indirekte Konsequenz.“ (IP11, S.180)*

### **Vertrauen durch Transparenz und korrekte Inhalte**

Wie bereits angeführt, kann die mangelnde Transparenz über eine KI-Nutzung Unsicherheit und Unglaubwürdigkeit fördern. Den Expert:innen zufolge ist es daher ratsam und notwendig, Rezipient:innen darüber zu informieren, wenn sie mit einer KI kommunizieren oder KI-generierten Inhalten gegenüberstehen. Selbst wenn es aktuell keine Pflicht zur

Offenlegung gibt, sei es dennoch relevant für den Vertrauensaspekt, den KI-Einsatz offen und transparent zu kommunizieren. Idealerweise wird hier nicht nur dargelegt, dass KI verwendet wird, sondern auch die Beweggründe werden genannt. Dies begünstigt das Verständnis und ist maßgeblich für den Erhalt von Akzeptanz, insbesondere unternehmensintern bei Mitarbeiter:innen.

*„Ich glaube, überall da, wo Mitarbeiter oder Stakeholder merken, man kommuniziert ehrlich etwas, was man jetzt eigentlich ja gar nicht offenlegen müsste, aber man macht es trotzdem, eben weil es einem wichtig ist, da transparent zu sein, dann trägt das schon dazu bei, dass man dann besser oder glaubwürdiger, auch positiver vielleicht wahrgenommen wird. Und das ist für das Vertrauen sicher förderlich.“ (IP11, S.178)*

### **Vertrauen durch Mitarbeitende**

Aus den Ausführungen im vorherigen Abschnitt wird deutlich, dass Mitarbeitende eine vielfältige und bedeutende Rolle im Zusammenspiel von KI und Vertrauen einnehmen.

*„Und dann gibt es noch eine ganz wichtige Vertrauensdimension. Die ist nach innen, also die Mitarbeiter, das stellen wir immer wieder fest, die müssen der Technik und Technologie auch vertrauen und ein gutes Gefühl dabei haben. Weil wenn die das Gefühl haben, sie bedienen hier so eine Blackbox-Zaubermaschine, dann wird man diese ganzen Effizienzgewinne gar nicht nutzen können [...]“ (IP2, S. 32)*

Aus diesem Grund gilt es einerseits, den KI-Einsatz im internen Bereich sorgfältig abzuwägen, und zum anderen, Mitarbeitende speziell miteinzubinden.

*„Und durch dieses Einbinden glaube ich, löst man schon eine Vielzahl der Probleme, die auftreten. [...] die wenigsten sträuben sich gegen Themen, wo sie sowohl den Inhalt als auch den Zweck wirklich verstehen.“ (IP11, S. 169)*

Diese Einbindung sollte nicht nur durch die Vermittlung von entsprechendem Know-how erfolgen, sondern auch durch Aufklärung und die zuvor dargelegte Transparenz.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Beziehung von KI und Vertrauen im Rahmen der Unternehmenskommunikation tatsächlich ein Spannungsfeld darstellt, wenngleich damit geringere Auswirkungen verbunden sind als zunächst angenommen.

*„Da sehe ich ganz ehrlich eigentlich die gleichen Herausforderungen wie ohne Einsatz der Künstlichen Intelligenz. Wenn der Stakeholder das Gefühl hat, man kommuniziert nicht ehrlich und kommuniziert nicht authentisch und auch transparent, dann ist es ziemlich egal, ob dahinter eine Künstliche Intelligenz steckt oder nicht.“ (IP8, S. 127)*



Die Annäherung an die Dynamik erfolgte über zwei Betrachtungsweisen. Zum einen wurden jene Bereiche identifiziert, die für die Entstehung von Vertrauen durch KI hinderlich sind, zum anderen wurden Wege aufgezeigt, wie gerade durch den KI-Einsatz Vertrauen geschaffen werden kann. Festzuhalten ist, dass KI im Zuge dessen lediglich eine unterstützende Funktion einnehmen kann. So sind sich die Expert:innen einig, dass die Entstehung und der Erhalt von Vertrauen ein Prozess ist, der über eine längere Zeit andauert, und KI hierbei kein übergeordneter Stellenwert zukommt. Vielmehr setzen sie die Rolle Künstlicher Intelligenz in diesem Zusammenhang mit jener von diversen Kommunikationsmitteln und -kanälen gleich. Eine wesentliche Erkenntnis stellt zudem dar, dass der KI-Einsatz Vertrauen hauptsächlich in einem indirekten Zusammenhang begünstigen kann, etwa durch den Umstand, dass durch ihn die persönliche Komponente der Kommunikation bedeutender wird, was wiederum positiv auf die Beziehungspflege sowie letztendlich auf das Vertrauensmanagement wirkt.

Eine abschließende Betrachtung erfahren diese zusammengetragenen Erkenntnisse im folgenden Kapitel.

## **5 Diskussion und Ausblick**

In diesem abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst und in Bezug auf die theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2 diskutiert sowie die Forschungsfragen beantwortet. Darauf folgt eine kritische Reflexion der Arbeit, im Rahmen derer sowohl auf die Limitationen der Studie eingegangen wird als auch die Stärken der Untersuchung gewürdigt werden. Den Abschluss bilden Implikationen für die Praxis sowie Impulse für künftige Forschungsvorhaben.

### **5.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse**

Die zu Beginn dieser Arbeit vorgestellte Studie von Deloitte (2023, S. 16ff), im Rahmen derer erhoben wurde, dass der Großteil österreichischer Unternehmen das Potenzial von Künstlicher Intelligenz erkannt hat, sich für die Nutzung jedoch noch nicht vollständig bereit sieht, spiegelt sehr gut das Stimmungsbild der befragten österreichischen Kommunikationsabteilungen aus der vorliegenden Untersuchung wider. So kann im Allgemeinen festgehalten werden, dass diese KI aufgrund ihrer vielfältigen Einsatzbereiche und Chancen für die Unternehmenskommunikation sehr positiv wahrnehmen, zugleich etwaigen Risiken mit Bedacht gegenüberstehen und sich deshalb in einer ‚abwartenden‘ Haltung befinden, mit der Intention, die KI-Nutzung zu intensivieren, sobald gewisse Problemaspekte gelöst sind.

*„Was aus meiner Sicht schon noch eine Herausforderung ist, ist das ganze Thema sensible Daten [...]. Das ist auch der Hauptgrund, warum wir es jetzt noch sehr zögerlich einsetzen.“ (IP5, S. 69)*

Zunächst ist anzumerken, dass, obgleich in der Literatur vielfach eine einheitliche Begriffsdefinition für KI bemängelt wird und gar kritisiert wird, dass vielmehr nahezu jede komplexere Software als KI bezeichnet wird (Tschopp et al., 2022, S. 323), dieser Umstand für die Expert:innen in der täglichen Arbeitspraxis offenbar nebensächlich ist. So liegt ihr Fokus tatsächlich vielmehr auf dem Lösungspotenzial, das KI für die Tätigkeiten in der Kommunikation bereithält.

*„Also da denkt, glaube ich, gar keiner mehr drüber nach, ob das jetzt Künstliche Intelligenz ist oder einfach ein Software-Tool, man schaut halt einfach, welche Lösung es für uns in der Kommunikation darstellen kann.“ (IP9, S. 132)*

Diese Ansicht wird in der Literatur nur von wenigen geteilt, allen voran Banholzer et al. (2023, S. 236f.), die es in Bezug auf eine Begriffsdefinition ebenfalls vorziehen, von ‚klassischen‘ Einordnungen abzusehen und stattdessen den Ausdruck ‚KI-Lösungen‘ geprägt haben, im Rahmen dessen der Beitrag Künstlicher Intelligenz zur Lösungsbereitstellung für Probleme im Vordergrund steht.

Banholzer et al. (2023, S. 35) sind es auch, die Künstliche Intelligenz sozusagen als Patentlösung für aktuelle Herausforderungen in der Unternehmenskommunikation postulieren. Ihnen zufolge können generative KI-Tools Unternehmen darin unterstützen, sich in ihrer Kommunikation auf die sich verändernde digitale Realität auszurichten und damit den neuen Ansprüchen zu begegnen (Banholzer et al., 2023, S. 233). Die befragten Expert:innen zeichnen hier ein relativierendes Bild und empfinden die Auswirkungen bzw. die Potenziale, die mit einem KI-Einsatz einhergehen, durchaus als überschaubar.

*„Ich glaube, dass es ganz wichtig ist, erst einmal eine realistische Erwartungshaltung zu kommunizieren. KI ist nicht das Allheilmittel für alle Probleme. Es gibt coole Anwendungsmöglichkeiten und es gibt Punkte, für die es einfach nicht geeignet ist oder die auch ein gewisses Frustrationserlebnis garantieren.“ (IP11, S. 161)*

Interessant ist dies auch im Hinblick darauf, dass die von den Expert:innen genannten aktuellen Herausforderungen zwar durchaus identisch mit jenen sind, die sich in der Literatur wiederfinden, sie diese aber nicht mit etwaigen KI-Potenzialen in Verbindung setzen. So könnte, um dies beispielhaft zu veranschaulichen, argumentiert werden, dass die schnellere Erstellung von Kommunikationsmaterialien durch KI-Unterstützung eine Chance darstellt, um der aktuellen Herausforderung in der Unternehmenskommunikation zu begegnen, dass Inhalte rascher an Rezipient:innen ausgespielt werden müssen.

Obwohl beide Aspekte separat von den Interviewpartner:innen genannt wurden, wurde von ihnen keine derartige Schlussfolgerung gezogen und die Potenziale von KI wurden nicht in einen Kontext aktueller Herausforderungen gesetzt. Tatsächlich betrachten die Expert:innen allfällige Hypes um KI gelassen. So herrscht bei ihnen, wenngleich sie die Tatsache außer Frage stellen, dass KI Prozesse und Abläufe, wie sie im Rahmen von Kommunikationsabteilungen anfallen, effizienter gestalten kann, Einigkeit darüber, dass KI das Berufsfeld nicht über Nacht verkleinern wird und Kommunikator:innen nicht vollständig von der Bildfläche verschwinden werden.

*„Ich glaube, in zehn Jahren wird es einfach anders aussehen. Es werden andere Rollen sein, es werden andere Tools sein und es wird, nicht, dass es nicht wiederzuerkennen ist, aber ich glaube, es ist ein schleichender Prozess. Es wird nicht die Entlassungswelle geben. Das glaube ich nicht, dass das passiert.“ (IP2, S. 31)*

Zum Teil differenzierte Meinungen äußerten die Expert:innen jedoch in Bezug auf das Ausmaß, in welchem KI, je fortschrittlicher sie wird, Aufgaben übernehmen und Kommunikator:innen vermehrt in den Hintergrund drängen wird. So wird es zwar als logische Konsequenz angesehen, dass Unternehmen im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit Kommunikationsabteilungen verkleinern werden, sobald es KI zulässt, Ressourcen zu schonen und auch mit weniger Personal auszukommen oder Inhalte kostengünstiger zu erstellen. Die Befragten sind dennoch der Meinung, dass weiterhin Kommunikator:innen vonnöten sein werden.

Daraus lässt sich schließen, dass KI Kommunikator:innen nicht verdrängen und vielmehr ein Zusammenspiel zwischen den beiden Akteur:innen stattfinden wird, was auch dem allgemeinen Konsens der Expert:innen entspricht. Ihnen zufolge wird KI künftig in der Kommunikation eine unterstützende Funktion einnehmen und die Arbeit wird durch ein Miteinander von KI und Kommunikator:innen gestaltet sein.

Wie der Theorieteil dieser Arbeit zeigt, finden derartige Ausführungen zu einem Miteinander von KI und Kommunikator:innen in der Literatur keine Erwähnung. Diese ist vielmehr stark durch die Identifizierung der Vorteile geprägt, die KI im unternehmerischen Kontext bereitzustellen vermag, wohingegen die Meinungen der Expert:innen vielmehr die Frage nach einer konkreten Ausgestaltung dieser Zusammenarbeit ins Zentrum rücken. Im Rahmen dieser Kooperation nimmt KI laut Gesprächspartner:innen die Rolle eines Hilfsmittels ein.

*„Also aktuell sehe ich KI als unterstützendes Tool.“ (IP5, S. 75)*

Die Literatur impliziert hingegen vielmehr, dass sich mit der zunehmenden Bedeutung von Künstlicher Intelligenz deren Rolle im Kommunikationsprozess von jener eines

simplen Mediators hin zu der eines intelligenten Kommunikators (Gil de Zúñiga et al., 2024, S.3) wandelt. Am potenzialträchtigsten wäre möglicherweise eine Verbindung beider Sichtweisen. So muss eine Entwicklung die andere nicht notwendigerweise ausschließen und KI könnte in der Unternehmenskommunikation zukünftig als intelligenter Kommunikator unterstützend als Hilfsmittel eingesetzt werden.

Aufschlussreich hierfür könnten etwa jene theoretischen Ansätze sein, die menschliche Intelligenz Künstlicher Intelligenz gegenüberstellen, um daraus Implikationen für eine ideale Ergänzung von Mensch und KI zu ziehen. So liegt laut Dellermann et al. (2019, S. 640) das Potenzial Künstlicher Intelligenz in analytischen Fähigkeiten wie etwa Mustererkennung, Wahrscheinlichkeitsdenken, Effizienz und Geschwindigkeit, wohingegen sie menschlicher Intelligenz eine intuitive Stärke, bspw. durch Flexibilität, Empathie und Kreativität sowie Menschenverstand zuweisen. Auch aus den Meinungen der Expert:innen lässt sich schließen, dass es eben diese genannten Charakteristika sind, die kombiniert in der Zusammenarbeit von KI und Kommunikator:innen den Erfolgsfaktor ausmachen.

*„Also ich bin überzeugt davon, dass es in relativ naher Zukunft ein hervorragendes Zusammenspiel zwischen Künstlicher Intelligenz und Menschen geben wird. So routinemäßige Arbeiten und Recherchen, [...] können in Zukunft sicherlich, oder ich denke mal sehr wahrscheinlich, gut von KI übernommen werden, sodass man die Effizienz in gewissen Bereichen steigern kann und den Menschen dann für mehr Kreativität oder strategische Prozesse freispielen kann.“ (IP8, S. 124)*

Das Zusammenspiel kann konkret so beschrieben werden, dass es nach wie vor Verantwortliche geben wird, die Zielsetzungen vorgeben, strategische Agenden übernehmen und dahinterliegende Denkprozesse ausführen, repetitive, mühevoll Tätigkeiten jedoch zum großen Teil von KI übernommen werden. Das Ziel sollte es jedenfalls sein, Menschen zu entlasten und Tätigkeiten angenehmer zu gestalten sowie Ergebnisse zu optimieren und Prozesse effizienter zu machen. Dies ist auch die große Chance bzw. die Erwartung, die mit einem KI-Einsatz einhergeht.

In Bezug auf ebendiese Chancen von KI für die Kommunikation decken sich die Aussagen der Expert:innen grundsätzlich mit der Literatur, wenngleich sich abzeichnet, dass den diversen Möglichkeiten mitunter ein sehr unterschiedlicher Stellenwert beigemessen wird. So fasst etwa Valin (2018, S. 5) die „Vereinfachung von PR-Prozessen“, „Monitoring“ sowie die „Automatisierung gewisser Tätigkeiten“ als bedeutendste Einsatzfelder zusammen, hinsichtlich derer KI unterstützend wirken kann. Dahingegen legen die Expert:innen den Fokus vielmehr auf Effizienzsteigerung, Arbeitserleichterung und Output-Verbesserung.

*„Ich glaube, KI hat grundsätzlich drei verschiedene Aufgaben. [...] KI hat natürlich diesen Effizienzgedanken. [...] Das zweite ist, ich glaube, es gibt vielerlei Bereiche, wo man mit KI zwar keine Zeit spart, aber den Output verbessert. Und das dritte ist, die Work-Experience zu verbessern.“ (IP11, S. 176)*

Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass für die befragten Expert:innen die Vorteile von generativer KI, insbesondere ChatGPT, am relevantesten zu sein scheinen. So werden etwa die in der Literatur vielfältig geschätzten Potenziale von KI rund um das Thema Monitoring in den Gesprächen beinahe gänzlich vernachlässigt. Da es sich bei der entsprechenden wissenschaftlichen Literatur um internationale Artikel handelt, liegt der Schluss nahe, dass österreichische Unternehmen bzw. Kommunikationsabteilungen in Bezug auf eine KI-Integration und -Nutzung noch nicht ihr volles Potenzial entfaltet haben. Eine weitere Erklärung hierfür findet sich möglicherweise auch darin, dass aufgrund der Strukturen ihrer jeweiligen Kommunikationsabteilungen Tätigkeiten wie Monitoring nicht in den Aufgabenbereich der befragten Expert:innen fallen, sondern eher in verwandten Disziplinen bzw. Abteilungen wie dem Marketing angesiedelt sind. Vorstellbar wäre zudem, dass die Kommunikator:innen noch über beschränktes Wissen in diesem Bereich verfügen.

Eine interessante Interpretationsmöglichkeit entsteht, wenn dieser Gedanke mit Zerfass et al. (2020, S. 380) verknüpft wird, die zu der Erkenntnis gelangen, dass das Verständnis des Konzepts ‚Künstliche Intelligenz‘ maßgeblich dafür ausschlaggebend ist, inwiefern Praktiker:innen eine Integration in ihre Kommunikation für notwendig befinden.

Als konkreten Faktor, der die Übernahme von Künstlicher Intelligenz beeinflussen kann, nennt Venkatesh (2021, S. 645) zudem den Umstand, dass es sich bei KI-Tools um sogenannte ‚Blackboxen‘ handelt, was bedeutet, dass die tatsächlichen Algorithmen bzw. Prozesse hinter den Tools im Verborgenen liegen. Diese Sichtweise findet sich auch in den Ausführungen der Expert:innen wieder, die KI als „ungeklärten Raum“ bezeichnen.

*„Also ich halte das für ungeklärten Raum. Ehrlich gesagt.“ (IP4, S. 53)*

Dieser ungeklärte Raum bezieht sich auf eine Reihe von Risiken, die mit der KI-Nutzung einhergehen und diverse Unsicherheiten im Umgang mit KI vergrößern. Durch sie kann das Entstehen von vertrauenswürdiger KI einerseits erschwert und andererseits jene Unterstützung minimiert werden, die KI zum für die Unternehmenskommunikation bedeutsamen Vertrauensmanagement zu leisten zu vermag.

Grundsätzlich lässt sich der Beitrag von KI zum Vertrauensmanagement in der Unternehmenskommunikation aus zwei sich wechselseitig beeinflussenden Perspektiven betrachten: zum einen, wenn Vertrauen in KI-Lösungen und deren Outputs gesetzt wird,

und zum anderen, wenn die Nutzung von KI-Lösungen dazu beiträgt, Vertrauen zu schaffen oder zu stärken. Diese beiden Betrachtungsweisen wirken insofern ineinander, als dass Vertrauen in KI-Lösungen auch dazu beitragen kann, den kommunikativen Austausch, im Rahmen dessen sie genutzt werden, als vertrauenswürdiger zu bewerten. Umgekehrt kann bereits existierendes Vertrauen zwischen zwei Kommunikationspartner:innen dazu führen, dass aufgrund dieses Vertrauensverhältnisses auch das Kommunikationsmedium (KI) für vertrauensvoll erklärt wird.

*„Dann trägt das schon dazu bei, dass man dann besser oder glaubwürdiger, auch positiver vielleicht wahrgenommen wird. Und das ist für das Vertrauen sicher förderlich.“*

*(IP11, S. 165)*

Diesbezüglich kann festgehalten werden, dass KI und Vertrauen in der Unternehmenskommunikation tatsächlich ein Spannungsfeld darstellen. Hierbei zeigt sich, dass es eine Reihe von Risikobereichen gibt, in denen KI die Glaubwürdigkeit und somit unter Umständen auch das Vertrauen negativ beeinflussen kann. Demgegenüber existieren auch vielfältige Möglichkeiten, wie KI positiv zur Schaffung und zum Erhalt von Vertrauen beitragen kann. In Bezug darauf ist anzumerken, dass die Expert:innen KI jedoch nicht jene Fähigkeiten zuweisen, die es möglich machen, Vertrauen direkt positiv zu beeinflussen. Der Beitrag, den KI zum Vertrauensmanagement leistet, konstituiert sich vielmehr über indirekte Auswirkungen, etwa durch den Umstand, dass durch ihn die persönliche Komponente der Kommunikation bedeutender wird, was wiederum positiv auf die Beziehungspflege sowie letztendlich auf das Vertrauensmanagement wirkt.

*„Das ist jetzt keine direkte Beziehung, aber es ist im Endeffekt eine indirekte Konsequenz.“* (IP11, S.180)

Im Theorieteil dieser Arbeit wurde das ‚ABI-Model of Organizational Trust‘ nach Mayer, Davis und Schoorman (1995) vorgestellt. Im Modell werden drei Faktoren benannt, die die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit beeinflussen: Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität. Die kombinierte Bewertung dieser drei Dimensionen wirkt sich auf die Entstehung von Vertrauen aus. Dieses ist, laut dem Modell, zudem von der generellen Vertrauensneigung der Vertrauensgebenden sowie dem durch sie wahrgenommenen Risiko abhängig.

Werden nun die gesammelten Erkenntnisse in Bezug auf das ABI-Modell interpretiert, so könnte dies etwa so aussehen: Die Vertrauenswürdigkeit von KI-generierter Kommunikation ließe sich hinsichtlich der Fähigkeit, die dem KI-Tool bzw. dem Output zugesprochen wird, dem Wohlwollen der Kommunikator:innen sowie dem Umstand, ob die Anwendung integer ist, bewerten. Weitere Einflussfaktoren für das Vertrauen in die KI-

generierte Kommunikation liefern die allgemeine Vertrauensneigung, die die Rezipient:innen KI gegenüber aufweisen, sowie durch sie wahrgenommene Risikofaktoren wie etwa die Korrektheit der Inhalte.

Abschließend kann festgehalten werden, dass KI, wenn sie mit Bedacht eingesetzt wird, für die Kommunikation zahlreiche Chancen bietet und auch einen wertvollen Beitrag zum Vertrauensmanagement leisten kann. Die Dynamik der Entwicklungen in diesem Feld lässt darauf schließen, dass sich KI-Tools zunehmend professionalisieren und auch Unternehmen dies hinsichtlich einer Nutzung tun sollten, um die größtmöglichen Vorteile daraus zu ziehen. So sind Davenport und Mittal (2022) in einem Artikel der Harvard Business Review der Meinung, dass Unternehmen erst einen Bruchteil des Mehrwerts, den ihnen generative KI-Tools liefern können, erkannt haben und nutzen – eine Ansicht, die die befragten Expert:innen teilen.

*„Also ich glaube, dass wir da viele Möglichkeiten haben, die wir vielleicht jetzt noch gar nicht voll ausschöpfen.“ (IP1, S. 6)*

## **5.2 Beantwortung der Forschungsfragen**

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sollen an dieser Stelle die zu Beginn der Arbeit gestellten Forschungsfragen beantwortet werden. Hierbei wird zunächst auf die forschungsleitenden Fragen eingegangen und sich über diese an die Beantwortung der Hauptforschungsfrage herangetastet.

Das Feld der Unternehmenskommunikation bietet diverse Bereiche und Tätigkeiten, im Rahmen derer KI-Anwendungen zum Einsatz kommen können. Wenngleich KI-Tools auch für Datenauswertung oder Monitoring herangezogen werden, liegt der größte Mehrwert aktuell in generativer KI, allem voran ChatGPT. Den bedeutendsten Wirkungsbereich bildet die Erstellung von text-, bild- oder videobasierten Kommunikationsmaterialien. Zu erwähnen ist, dass KI hierbei derzeit vor allem in einem vorangestellten Prozess angewandt wird, etwa, indem entsprechende KI-Lösungen als Unterstützung im Rahmen von Ideenfindungs- und Recherchearbeiten genutzt werden. Zudem wird KI zunehmend für Übersetzungen und Mitarbeiter:innen- sowie Kund:innenkommunikation verwendet. Darüber hinaus können Kommunikationsabteilungen durch den Einsatz weiterer KI-basierter Anwendungen unterstützt werden, die jedoch nicht notwendigerweise für unternehmenskommunikationsspezifische Aufgaben herangezogen werden, sondern vielmehr als Support für allgemeine bürokratische Tätigkeiten wirken. Festgehalten werden muss in diesem Zusammenhang außerdem, dass sich KI in einem rasanten Entwicklungsprozess befindet. So sind sich die Interviewpartner:innen darin einig, dass sich KI in einer ähnlich großen Geschwindigkeit wie bisher verbessern wird, und haben große

Erwartungen an die Potenziale, die KI-Tools künftig für die Kommunikation bereithalten. Laut Expert:innenmeinungen werden die genannten Wirkungsbereiche in Kürze um weitere Einsatzmöglichkeiten ergänzt werden. ‚Workflow-Management‘ und ‚Content-Curation‘ stehen hierbei an erster Stelle.

Für Kommunikationsabteilungen und ihre handelnden Akteur:innen ergeben sich aus der Nutzung diverse Chancen, aber auch Risiken, die in ihrem Einflusspektrum über diesen spezifischen Bereich hinausreichen, sodass sie zum Teil auf das gesamte Unternehmen wirken. Der KI-Einsatz kann sich grundsätzlich über drei verschiedene Aspekte positiv äußern. Allem voran steht ein Effizienzgewinn, welcher sich wiederum aus einer Zeiterparnis sowie der Tatsache, dass Ressourcen für andere Tätigkeiten frei werden, zusammensetzt. Den Empfehlungen der befragten Expert:innen folgend wären hier insbesondere strategische und kreative Denkprozesse sowie jene Aufgaben, die die persönliche Rolle voraussetzen, denkbar und ratsam. Den zweiten großen Aspekt bildet die Chance der Arbeitserleichterung, die sich darüber äußert, dass möglicherweise das Endergebnis durch KI nicht beeinflusst wird, aber sehr wohl die Ausführung bzw. die Tätigkeit selbst für Kommunikator:innen angenehmer gestaltet werden kann. Den dritten Chancenbereich stellt die Optimierung des Outputs selbst dar. So können durch die zunehmende Professionalisierung von KI-Tools die Endresultate maßgeblich verbessert werden. Zudem konnten noch weitere Chancen identifiziert werden, wie etwa eine gesteigerte Kreativität, der Beitrag zur stärkeren Individualisierung und Personalisierung von Inhalten, der Umstand, dass durch gesteigerte Interaktionsmöglichkeiten die Bindung zu Stakeholdern intensiviert werden kann, sowie übergeordnet positive Auswirkungen auf das Unternehmensimage. Diesen Chancen gegenüber ist die KI-Nutzung auch mit einigen Nachteilen verbunden bzw. könnte diverse bestehende Risikobereiche begünstigen. In ihren Auswirkungen am gewichtigsten sind hier Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes und des Rechtemanagements zu nennen. Dieser Bereich umfasst nach wie vor zahlreiche ungeklärte Aspekte wie etwa die Übertragung bzw. die potenzielle Weiterverwendung von den Tools zugeführten Unternehmensdaten sowie Urheberaspekte in Bezug auf KI-generierte Kommunikationsmaterialien. Des Weiteren können mangelnde Authentizität sowie voreingenommene, diskriminierende Daten oder fehlerhafte Inhalte nicht nur die Qualität der Outputs negativ beeinflussen, sondern Glaubwürdigkeit, Image und so letztendlich Vertrauensmanagement eines Unternehmens schädigen.

Es zeigte sich, dass der Einsatz von KI die Entstehung und Pflege vertrauensvoller Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern in geringerem Maße als angenommen beeinflussen kann. Begünstigende Faktoren konnten lediglich aus indirekt kausalen Einflüssen identifiziert werden. So ergibt sich der größte Bereich, in dem KI zu



Vertrauensentstehung und -erhalt beitragen kann, aus einer indirekten Konsequenz der KI-Nutzung, nämlich, dass diese darin resultiert, dass persönliche Aspekte wieder an Bedeutung gewinnen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass zum einen durch die Zunahme an Technologien und Fortschreiten der Digitalisierung eine verstärkte ‚Sehnsucht‘ nach persönlichen Kontakten entsteht und zum anderen durch den Ressourcengewinn Kommunikator:innen ihre Zeit wieder vermehrt in den Ausbau und die Pflege persönlichen Stakeholderkontakts investieren können. Beides ist für die Entstehung und den Erhalt von Vertrauen von großer Bedeutung. Darüber hinaus kann der KI-Einsatz dazu beitragen, Kommunikationsbotschaften und Inhalte schneller und personalisierter an die Zielgruppen zu transportieren. So wird eine individuelle, konstante und zeitnahe Interaktion mit den Stakeholdern ermöglicht, was die Bindung und das Vertrauen stärkt. Zusätzlich zeigten sich noch zwei weitere Faktoren, die positiv zum Vertrauensmanagement beitragen können. Sie sind zwar nicht zwangsläufig bzw. ausschließlich mit einem KI-Einsatz verbunden und auch unabhängig von diesem gegeben, jedoch erfahren sie durch ihn nochmals eine andere Bedeutung. So empfiehlt es sich zum einen, die Nutzung von KI für die Kommunikation im Sinne von Transparenz stets offen zu kommunizieren und kenntlich zu machen, zum anderen gilt es Mitarbeitende als Anspruchsgruppe explizit zu berücksichtigen und proaktiv miteinzubeziehen, um etwa Verständnis und Akzeptanz einzuholen.

Diese Erkenntnisse liefern wichtige Implikationen für die Hauptforschungsfrage *‚Wie werden der Einsatz von KI im Rahmen der Unternehmenskommunikation sowie ihr Einfluss auf das Vertrauensmanagement wahrgenommen?‘*, die wie folgt beantwortet werden kann:

Die aktuellen Entwicklungen rund um KI und im Speziellen KI in der Unternehmenskommunikation werden mit Spannung, Interesse sowie einer gewissen Skepsis verfolgt und wahrgenommen. Der Nutzung von KI-Lösungen in der Unternehmenskommunikation stehen Kommunikator:innen aufgrund vielfältiger Potenzialbereiche weitgehend positiv gegenüber, wenngleich es sich trotz allem empfiehlt, Achtsamkeit in der Integration sowie im Umgang mit entsprechenden Tools zu zeigen. In Bezug auf etwaige Hypes und Euphorie gilt es, zu relativieren sowie den Einsatz stets in einem Kontext von Chancen und Risiken zu sehen und auch abzuwägen. Diese wurden bereits ausführlich dargelegt; zusammenfassend sind hier stellvertretend nochmals die Vorteile eines Effizienzgewinns, einer Ressourcenschonung, einer Arbeitserleichterung sowie einer Optimierung des Outputs zu nennen. Demgegenüber stehen Unsicherheiten bzw. Risiken bezüglich des Datenschutzes, eines möglichen Bias, mangelnder Authentizität sowie Reputationschäden.

Diese Bereiche stellen zugleich auch jene Aspekte dar, die das Vertrauensmanagement von Stakeholdern positiv wie negativ beeinflussen können. Ein entsprechender Einfluss findet jedoch, wie bereits dargelegt, zum Großteil indirekt statt, etwa, indem KI zu einer individualisierten Ansprache mithilfe personalisierter Kommunikationsbotschaften beitragen kann, was sich positiv auf Interaktion, Bindung und letztendlich auch Vertrauen auswirken kann. Kommunikator:innen stimmen dennoch überein, dass das Schaffen und der Erhalt von Vertrauen mit oder ohne KI nicht durch einzelne, punktuelle Maßnahmen erfolgen kann, sondern, dass dies vielmehr das Resultat eines konstanten unternehmensseitigen Aufwandes ist. KI wird hierfür daher keine übergeordnete Rolle zugesprochen, vielmehr hat sie in diesem Prozess denselben Stellenwert wie andere Kommunikationsmittel.

Abschließend kann festgehalten werden, dass KI nicht als ‚Wunderwaffe‘ für die Kommunikation, sondern als potenzialreiches, unterstützendes Tool angesehen wird. Mit Blick auf die Zukunft wird ein Umdenken in der Unternehmenskommunikation notwendig sein, um diese Potenzialgewinne vollends zu realisieren. Die zukünftige Praxis von Kommunikationsabteilungen wird in einem Zusammenspiel von Kommunikator:innen und KI gestaltet sein, auf das sich Akteur:innen vorbereiten sollten.

### **5.3 Kritische Reflexion und Würdigung der Studie**

Um das Ziel dieser Arbeit, Handlungsempfehlungen für verantwortliche Akteur:innen der Unternehmenskommunikation abzuleiten, erfüllen zu können, wurde zunächst angestrebt, solche Interviewpartner:innen zu finden, die diverse KI-Anwendungen bereits umfangreich in ihren Kommunikationsabteilungen integriert haben. Im Hinblick auf die Aufmerksamkeit, die dem Forschungsthema Künstliche Intelligenz sowohl in der aktuellen medialen Berichterstattung als auch im wissenschaftlichen Diskurs zuteilwird, wurden hierbei keine größeren Hürden erwartet. Tatsächlich musste jedoch festgestellt werden, dass sich die meisten Abteilungen die Integration und Nutzung dieser Tools betreffend noch nicht in jenem fortgeschrittenen Stadium befanden, das erhofft wurde. Die Gründe hierfür lagen zumeist in unsicherheitsbedingten unternehmensinternen Regulatoren. Dieser zunächst ungünstigen Wendung hafteten jedoch auch positive Konsequenzen an. So stellte der Umstand, dass die Gesprächspartner:innen unterschiedliche Nutzungsgewohnheiten aufwiesen, letztendlich einen Vorteil dar, begünstigte er doch die Diversität im Erfahrungsspektrum der Befragten, wodurch vielfältigere Erkenntnisse eingebracht werden konnten.

Herausfordernd war zudem, dass sich im Laufe der Gespräche herausstellte, dass die Interviewpartner:innen zum Teil ein unterschiedliches Verständnis darüber aufwiesen,

welche Applikationen nun tatsächlich dem Bereich KI zuzuordnen sind. Dies äußerte sich etwa darin, dass sich manche Teilnehmenden in ihren Ausführungen lediglich auf ChatGPT beschränkten. Es wurde deshalb kurzfristig angedacht, eine Begriffserklärung an den Beginn der ersten KI-bezogenen Frage zu stellen. Diese Überlegung wurde jedoch verworfen, da die Befürchtung entstand, man könnte so die Ergebnisse beeinflussen, indem man den Expert:innen gewisse Anwendungsmöglichkeiten suggeriert und dadurch Richtungen vorgibt. Letztendlich ließe sich jedoch argumentieren, dass sich auch aus diesem unterschiedlichen Begriffsverständnis eine bedeutende Erkenntnis ziehen lässt, nämlich eine Auskunft darüber, dass der Kenntnisstand zum Thema KI innerhalb der Berufsgruppe variiert.

Die Zusammensetzung des Samples kann als Stärke angesehen werden, da für die Befragungen zum überwiegenden Teil bekannte Größen der österreichischen Kommunikationslandschaft aus renommierten Unternehmen als Expert:innen gewonnen werden konnten.

Eine Stärke dieser Arbeit resultiert zudem aus der Neuartigkeit bzw. Aktualität des Themas. Wie auch eingangs dargelegt, gibt es bis dato in Österreich keine vergleichbare Forschung, die den Vertrauensaspekt in einer Untersuchung zu KI im Kommunikationsbereich explizit berücksichtigt. Diese Arbeit liefert also wertvolle Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Zukunft, denen im nachfolgenden Kapitel abschließend Rechnung getragen wird.

## **5.4 Implikationen für die Praxis und Ausblick**

Nachdem es das erklärte Ziel dieser Arbeit ist, Handlungsempfehlungen für verantwortliche Akteur:innen in Kommunikationsabteilungen von Unternehmen abzuleiten, sollen abschließend Implikationen für die unternehmerische Praxis dargelegt sowie Impulse für weitere Forschungsmöglichkeiten gegeben werden.

Laut Literatur ist zwar die Leistungsfähigkeit Künstlicher Intelligenz unbestritten, weniger klar ist hingegen definiert, wie diese bestmöglich in die unternehmerische Praxis integriert werden kann (Tschopp et al., 2022, S. 321). Die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse liefern dafür wertvolle Implikationen.

Allem voran ist festzuhalten, dass KI Kommunikator:innen nicht verdrängen, ihre zunehmende Professionalisierung sich jedoch sehr wohl auf die Struktur und Arbeitsweise in Kommunikationsabteilungen auswirken wird. In der Praxis wird es deshalb zu einem Zusammenspiel von KI und Kommunikator:innen kommen, auf welches sich letztere vorbereiten sollten. So empfiehlt es sich, dass sie sich grundlegend mit dem Thema KI befassen, um bestmögliche Vorteile aus einer Zusammenarbeit generieren zu können.

Mitarbeitende sollten aber nicht nur mit entsprechendem Know-how ausgestattet werden, sondern es gilt, sie als zentrale Anspruchsgruppe in ihren Bedürfnissen abzuholen sowie ihren potenziellen Unsicherheiten zu begegnen. Dies ist besonders im Hinblick auf das Erzeugen und Erhalten von Vertrauen relevant, im Rahmen dessen Mitarbeiter:innen eine Schlüsselfunktion einnehmen. So geht aus dieser Arbeit hervor, dass es zuallererst eines Verständnisses von KI bedarf, nicht nur für den Umgang mit diversen Tools, sondern auch für die Beweggründe, die einem Einsatz zu Grunde liegen. Durch dieses Verständnis kann eine positive Einstellung zu KI geformt und letztendlich das Vertrauen in diverse Anwendungen gefördert werden. Wichtig ist hierbei auch, den Mitarbeitenden diverse Ängste zu nehmen, insbesondere, da diese unbegründet sind, denn KI wird Kommunikator:innen nicht in den Hintergrund drängen, sondern die zukünftige Arbeit in Kommunikationsabteilungen wird vielmehr durch ein Miteinander von KI und Kommunikator:innen gestaltet werden.

So eignet sich Künstliche Intelligenz dafür, repetitive, automatisierte Tätigkeiten zu übernehmen, wodurch Kommunikator:innen ihre Zeit in strategische Aufgaben investieren können. Konkret kann KI durch Effizienzsteigerung, Arbeitserleichterung und die Optimierung von Kommunikationsinhalten einen wertvollen Beitrag für die Unternehmenskommunikation leisten – Aspekte, die künftig durch die ansteigende Professionalisierung und Verbesserung von KI-Applikationen noch weiter ausgebaut werden. So können etwa mittels unternehmensinterner GPT-Lösungen Inhalte noch individueller auf Zielgruppen zugeschnitten, diese personalisierter angesprochen und dadurch auch der Beitrag von KI zum Vertrauensmanagement erhöht werden. Dazu, bzw., um sämtliche Potenziale auszuschöpfen, die mit einer KI-Nutzung einhergehen, bedarf es jedoch einer erfolgreichen und umfänglichen Integration dieser Technik in die Unternehmenskommunikation. Im Zuge derer ist es entscheidend, dass der Einsatz wohlüberlegt unter der Abwägung etwaiger Chancen und Risiken und im Hinblick auf eindeutige Zielsetzungen sowie mit einem klaren Erwartungsmanagement erfolgt. Am potenzialträchtigsten ist eine Integration, wenn sie im Rahmen eines Prozesses stattfindet und verschiedene Abteilungen von Beginn an eingebunden werden. Allen voran sind hier die Verantwortlichen in der Unternehmenskommunikation zu nennen, die in der Regel den Auftrag erteilen, sowie interne Stakeholder wie Geschäftsführung und Mitarbeitende, deren Zustimmung und Akzeptanz es einzuholen gilt. Darüber hinaus bedarf es einer Verknüpfung mit internen oder externen Partner:innen wie IT-Expert:innen und Jurist:innen, die im Hinblick auf eine KI-Integration jenes Spezialwissen einbringen können, das Kommunikator:innen fehlt. Dadurch wird zugleich erneut die Notwendigkeit verdeutlicht, dass Kommunikator:innen ihr eigenes Grundwissen über KI festigen müssen, nicht zuletzt, um in ihren Anforderungen wahrgenommen und nicht untergraben zu werden.

Gelingen diese Integration und Zusammenarbeit, kann KI zweifellos eine Reihe von Vorteilen für die Kommunikation liefern und eine Bereicherung in Kommunikationsabteilungen darstellen.

Die abschließende Handlungsempfehlung für Kommunikator:innen bzw. Kommunikationsabteilungen in Unternehmen ist simpel und lautet, sich mit KI zu befassen. Wenngleich eine vollumfängliche Integration aktuell aufgrund interner Regularien noch häufig behindert wird, hat die Vergangenheit durchaus gezeigt, dass es sich hierbei um einen zutiefst dynamischen Entwicklungsbereich handelt, und sich dies rasch ändern könnte. So ist davon auszugehen, dass die künftige Dynamik im Bereich rund um (generative) KI die rasante Geschwindigkeit vergangener Entwicklungen sogar noch übertreffen wird. Dann gilt es für Unternehmen, bereit zu sein, um die Chancen zu nutzen, die KI für die Kommunikation bietet und dadurch einen Beitrag zum Vertrauensmanagement zu leisten sowie letztendlich auch Wettbewerbsvorteile bestmöglich auszuschöpfen.

Daraus ergeben sich nicht zuletzt auch wichtige Implikationen für zukünftige Forschungsbereiche. Diesbezüglich ist vorab zu betonen, dass es sich bei KI grundsätzlich um ein äußerst dynamisches Forschungsfeld handelt und es deshalb eine Reihe bislang unergründeter Aspekte gibt. Nichtsdestotrotz können mit Abschluss dieser Arbeit einige konkrete Forschungsempfehlungen gegeben werden.

Zunächst könnten Fachpersonen auf dem Gebiet Künstlicher Intelligenz gewiss weitere vielversprechende Ansprechpartner:innen zu diesem Thema darstellen. Es liegt der Schluss nahe, dass eine qualitative Befragung von KI-Expert:innen aufschlussreich wäre, da dadurch etwa die im Rahmen dieser Arbeit zusammengetragenen Erkenntnisse mit KI-Expert:innen nachbesprochen und um weitere Empfehlungen ergänzt werden könnten.

Wie die Arbeit gezeigt hat, ist eine KI-Integration am potenzialträchtigsten, wenn im Zuge dessen auf ein breites Netzwerk an Expert:innen bzw. Abteilungen aus verschiedensten Bereichen, wie etwa Recht, IT, Innovation oder auch Strategie, zugegriffen wird. Zudem empfiehlt es sich, eine Integration im Rahmen eines Prozesses zu gestalten, der ebendiese Abteilungen und Fachpersonen miteinbezieht. Interessant wäre es demnach, zu erforschen, wie ein solcher Change-Prozess zur KI-Einführung konkret ausgestaltet werden könnte und sollte, welche Anforderungen und Bedürfnisse hinsichtlich einzelner Akteur:innen existieren und wie diese am besten vereint werden können. Dies ließe sich etwa durch eine Fokusgruppe mit den genannten Akteur:innen als Teilnehmende oder auch über qualitative Expert:inneninterviews untersuchen.

Zudem wurde von einigen Befragten der Umstand genannt, dass es zu differenzieren gilt, ob Kommunikator:innen, die in der Regel mit dem Thema KI vertraut sind, entsprechende Kommunikationsbotschaften hinsichtlich ihrer Vertrauenswürdigkeit bewerten oder ob diese Bewertung durch die Rezipient:innen erfolgt, die weniger nah am Thema stehen. Interessant wäre es deshalb, zu erforschen, wie diese Empfänger:innen KI-generierte Botschaften im Hinblick auf ihre Vertrauenswürdigkeit wahrnehmen. Im Rahmen einer quantitativen Studie könnten deshalb verschiedene KI-generierte Kommunikationsmittel oder Beiträge (etwa im Rahmen eines Fragebogens) an Rezipient:innen ausgespielt werden, um herauszufinden, wie diese hinsichtlich ihrer Vertrauenswürdigkeit eingestuft werden.

Außerdem konnte aufgrund der Ausführungen der Expert:innen sowie des Einblicks in die Hintergründe ihrer jeweiligen unternehmerischen Praxis der Eindruck gewonnen werden, dass jene Kommunikator:innen KI intensiver nutzen, die in der Einführung dieser Tools von KI-Expert:innen begleitet wurden. Im Rahmen künftiger Forschungen wäre es daher interessant, die Hypothese zu untersuchen, dass KI in den Kommunikationsabteilungen solcher Unternehmen umfangreicher genutzt wird, in denen etwa Innovations- oder IT-Abteilungen federführend an der Implementierung beteiligt waren.

## **Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit**

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich DEEPL, um Übersetzungen durchzuführen. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Zudem benutzte ich während der Vorbereitung dieser Arbeit SONIX, um Transkriptionen durchzuführen. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

## Literaturverzeichnis

- Akdilek, Sumeyya/Ibrahim, Akdilek/Narissra, Maria Punyanunt-Carter (2024). The Influence of Generative AI on Interpersonal Communication Dynamics. In Sanae Elmouden and Jason S. Wrench. *The Role of Generative AI in the Communication Classroom* (167-190). Hershey, PA: IGI Global.
- Anantrasirichai, Nantheera/Bull, David (2021). Artificial intelligence in the creative industries: a review. *Artificial Intelligence Review*, 55, 589–656.
- Auer-Srnka, Katharina J. (2009). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung. In Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut.H. (Hrsg.) *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen*. Gabler.
- Banholzer, Volker M. (2020). Künstliche Intelligenz als Treiber der Veränderung in der Unternehmenskommunikation 4.0? KI-Anwendungen als Lösung für Probleme der Kontingenz und Komplexität. IKOM WP 1/2020. Nürnberg: Technische Hochschule Nürnberg Georg-Simon- Ohm.
- Banholzer, Volker M./Quest, Andreas/Rosbach, Andreas (2023). Künstliche Intelligenz in der Unternehmenskommunikation: Einsatzbereiche, Chancen, Herausforderungen und ethische Leitlinien. In: *Erfolgsfaktor CommTech Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation* Mickleit, Thomas/ Forthmann, Jörg. Wiesbaden: Springer.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Borole, Priyal (2024). Analysis and Implications of Adopting AI and Machine Learning in Marketing, Servicing, and Communications Technology. *International Journal of Artificial Intelligence and Machine Learning*, 13, 1-11.
- Botha Slabbert, Yolandi/Barker, Rachel (2014). Towards a new model to describe the organisation–stakeholder relationship-building process: A strategic corporate communication perspective. *Communication: South African Journal for Communication Theory and Research*, 40, 69-97.
- Bourne, Clea (2019). AI cheerleaders: Public relations, neoliberalism and artificial intelligence. *Public Relations Inquiry*, 8(2), 109–125.
- Davenport, Thomas H./Mittal, Nitin (2022). How generative AI is changing creative work. *Harvard Business Review*. Online: <https://hbr.org/2022/11/how-generative-ai-is-changing-creative-work> [Abruf am 02.02. 2024].



- Dehnert, Marco/Mongeau, Paul A. (2022). Persuasion in the Age of Artificial Intelligence (AI): Theories and Complications of AI-Based Persuasion, *Human Communication Research*, 48 (3), 386–403.
- Deloitte (2023). AI Quick Study: Der Einfluss künstlicher Intelligenz auf Österreichs Unternehmen. Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/at-deloitte-ai-quick-study-2023.pdf> [Abruf am 3.9.2023].
- Dellermann, Dominik/Ebel, Philipp/Söllner, Matthias/Leimeister, Jan Marco (2019). Hybrid Intelligence. *Journal of Business & Information Systems Engineering*, 61, 637–643.
- Dirks, Kurt T./Ferrin, Donald L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12 (4), 450–467.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation. In den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.
- Döring, Nicola (2019). Evaluationsforschung. In: Baur, N., Blasius, J. (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2018). *Praxisbuch. Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Eisenegger, Mark (2009). Trust and reputation in the age of globalisation. In: Klewes, J., Wreschniok, R. (Hrsg.) *Reputation Capital*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Europäische Kommission (2020). *White paper on artificial intelligence – A european approach to excellence and trust*. Online: [https://ec.europa.eu/info/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en). [Abruf am 4.9.2023]
- Felzmann, Heike/Fosch-Villaronga, Eduard/Lutz, Christoph/Tamò-Larrieux, Aurelia (2020). Towards Transparency by Design for Artificial Intelligence. *Journal of Science and Engineering Ethics*, 26, 3333–3361.
- Figuroa-Armijos, Maria/Clark, Brent B./da Motta Veiga, Serge P. (2023). Ethical Perceptions of AI in Hiring and Organizational Trust: The Role of Performance Expectancy and Social Influence. *Journal of Business Ethics*, 186, 179–197.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2013). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Flick, Uwe (2020). *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen: ein Überblick für die BA-Studiengänge*. (5. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: WUV.
- Galloway, Chris/ Swiatek, Lukasz (2018). Public relations and artificial intelligence: It's not (just) about robots. *Public Relations Review*, 44 (5), 734-740.
- George, Shaji/George, Hovan/Baskar, T./Martin,Gabrio (2023). Revolutionizing Business Communication: Exploring the Potential of GPT-4 in Corporate Settings. *Partners Universal International Research Journal*, 2(1), 149–157.
- Gilbert, Dirk U. (2007). Vertrauen als Gegenstand der ökonomischen Theorie – Ausgewählte Theoretische Perspektiven, empirische Einsichten und neue Erkenntnisse. In: *Zeitschrift für Management*, 2, 60-107.
- Gil de Zúñiga, Homero/Goyanes, Manuel/Durotoye, Timilehin (2024). A Scholarly Definition of Artificial Intelligence (AI): Advancing AI as a Conceptual Framework in Communication Research. *Journal of Political Communication*, 41 (2), 317-334.
- Gill, Sukhpal Singh/Kaur, Rupinder (2023). ChatGPT: Vision and challenges. *KeAi Journal. Internet of Things and Cyber-Physical Systems*, 3, 262–271.
- Gkinko, Lorentsa/Elbanna, Amany (2023). Designing trust: The formation of employees' trust in conversational AI in the digital workplace. *Journal of Business Research*, 158, 1-10.
- Griffor, Edward/Bundas, Matthew/Nadeau, Chasity/Shantz, Jeannine/Nguyen, Thanh/Balduccini, Marcello/Son, Tran (2023). *Facilitating Stakeholder Communication around AI-Enabled Systems and Business Processes. Research Handbook on Artificial Intelligence and Communication*, Edward Elgar Publishing.
- Güngör, Hüseyin (2020). Creating Value with Artificial Intelligence: A Multi-stakeholder Perspective. *Journal of Creating Value*, 6(1), 72-85.
- Haleem, Abid/Javid, Mohd/Singh, Ravi Pratap (2022). An era of ChatGPT as a significant futuristic support tool: A study on features, abilities, and challenges. *BenchCouncil Transactions on Benchmarks, Standards and Evaluations*, 2 (4).
- Helfferrich, Claudia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten - Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Springer.

- Hepp, Andreas/Loosen, Wiebke/Dreyer, Stephan/Jarke, Juliane/Kannengießer, Sigrid/Katzenbach, Christian/Malaka, Rainer/Pfadenhauer, Michalea/Puschmann, Cornelius/Schulz, Wolfgang (2023). ChatGPT, LaMDA, and the hype around communicative AI: The automation of communication as a field of research in media and communication studies. *Journal of Human-Machine Communication*, 6, 41-63.
- Hohenstein, Jess/ Jung, Malte (2019). AI as a moral crumple zone: The Effects of AI-mediated communication on attribution and trust. *Computers in Human Behavior*, 106, 1-30.
- Hurley, Robert (2023). An Organizational Capacity for Trustworthiness: A Dynamic Routines Perspective. *Journal of Business Ethics*, 188, 589–601.
- Illia, Laura/Colleoni, Elanor/Zyglidopoulos, Stelios (2022). Ethical implications of text generation in the age of artificial intelligence. *Journal of Business Ethics, the Environment & Responsibility*. 32.
- Kaplan, Alexandra D./Kessler, Theresa. T./Brill, Christopher/Hancock, P. A. (2023). Trust in Artificial Intelligence: Meta-Analytic Findings. *Human Factors*, 65(2), 337-359.
- Karinshak, Elise/Jin, Yan (2023). AI-driven disinformation: a framework for organizational preparation and response. *Journal of Communication Management*, 27 (4), 539-562.
- Kerr, Aphra/Barry, Marguerite/Kelleher, John. D. (2020). Expectations of artificial intelligence and the performativity of ethics: Implications for communication governance. *Big Data & Society*, 7(1).
- Kim, Tae Wan/Routledge, Brian R. (2022). Why a Right to an Explanation of Algorithmic Decision-Making Should Exist: A Trust-Based Approach. *Business Ethics Quarterly*, 32 (1), 75-102.
- Kirf, Bodo/Schömburg, Souren/Eicke, Kai-Niels (2017). *Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation: Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koschmann, Matthew A. (2016). A communication perspective on organisational stakeholder relationships: discursivity, relationality, and materiality. *Communication Research and Practice*, 2(3), 407-431.
- Kruse, Jan (2004). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*. Weinheim Basel: Beltz Verlag.

- Kunz, Werner/Wirtz, Jochen (2023). Corporate Digital Responsibility (CDR) in the Age of AI -Implications for Interactive Marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 18 (13,14).
- Langer, Markus/König, Cornelius J./Back, Caroline/Hemsing, Victoria (2023). Trust in Artificial Intelligence: Comparing Trust Processes Between Human and Automated Trustees in Light of Unfair Bias. *Journal of Business Psychology*, 38, 493–508.
- Lee, Fong/Chan, Tak Jie (2024). Establishing Credibility in AI Chatbots: The Importance of Customization, Communication Competency and User Satisfaction. *Proceedings of the 4th International Conference on Communication*, 88-106.
- Lee, Jong-Eun/Nass, Clifford (2010). Trust in Computers: The Computers-Are-Social-Actors (CASA) Paradigm and Trustworthiness Perception in Human-Computer Communication. *Trust and Technology in a Ubiquitous Modern Environment: Theoretical and Methodological Perspectives*. 1-15.
- Ledingham, John A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198.
- Liew, Fifi (2021). Artificial Intelligence Disruption in Public Relations: A Blessing or A Challenge? *Journal of Digital Marketing and Communication*, 1, 24-28.
- Marcovitch, Inbal/Rancourt, Eric (2022). A data ethics framework for responsible responsive organizations. *Statistical Journal of the IAOS*, 38, 1161–1172.
- Mariani, Marcello/Perez-Vega, Rodrigo/Wirtz, Jochen (2021). AI in marketing, consumer research and psychology: A systematic literature review and research agenda. *Psychology & Marketing*, 39, 755–776.
- Masoodifar, Mahmood/Arslan, İsmet Kahraman/Tekeoğlu, Aşkın Nurdan (2023). Artificial Intelligence in Global Business and communication. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 9 (1), 278-284.
- Mast, Claudia (2013). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfadens. Mit Beiträgen von Gerhard Maletzke, Simone Huck und Monika Stöckl*, 48, 125–126.
- Matuleviciene, Migle/Stravinskiene, Jurgita (2016). How to Develop Key Stakeholders Trust in Terms of Corporate Reputation. *Engineering Economics*, 27.
- Mayer, Roger C./Davis, James H./Schoorman, David F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- Mayer, Roger C./Davis, James H./Schoorman, David F. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32.
- McCarthy, J./Minsky, M. L./Rochester, N./Shannon, C.E. (1955). A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence. Online: <http://www-formal.stanford.edu/jmc/history/dartmouth/dartmouth.html> [Abruf am 21.9.2023].
- McEvily, Bill/Perrone, Vincenzo/Zaheer, Akbar (2003). Trust as an Organizing Principle. *Journal of Organizational Science*, 14, 91-103.
- Menz, Florian/Stahl, Heinz K. (2008). *Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen, Sprache, Praxisbeispiele*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Mey, Günther/Mruck, Katja (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Designs und Verfahren*. Wiesbaden: Springer.
- Michael, James (2024). The Ethical and Legal Implications of Using Big Data and Artificial Intelligence for Public Relations Campaigns in the United States. *International Journal of Communication and Public Relation*, 9(1), 38-52.
- Mickeleit, Thomas/Treichel, Klaus/Groß, Marie Sophie/Ellmann, Sarah (2023). *CommTech: Mit der Stakeholder Journey die Wirkung von Kommunikation erhöhen. Daten-gestützter Dialog mit vielfältigen Anspruchsgruppen*. In: *Erfolgsfaktor CommTech Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation* Mickeleit, Thomas/ Forthmann, Jörg. Wiesbaden: Springer.
- Moreno-Luzon, Maria D./Chams-Anturi, Odette/Escorcia-Caballero, Juan P. (2018). Organizational Legitimacy and Stakeholder Trust in the Organization: A Feed-Forward Relationship. In: Díez-De-Castro, E., Peris-Ortiz, M. (Hrsg.) *Organizational Legitimacy*. Springer.
- Murár, Peter/Kubovics, Michal (2023). Using AI to Create Content Designed for Marketing Communications. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 18, 660-668.
- Pintér, Dániel Gergő/Ihász, Péter (2020). Bridging Natural Language Processing AI techniques and Corporate Communications: towards an integrative model. *Információs Társadalom*. 19, 100.
- Pirson, Michael/Malhotra, Deepak (2007). *What Matters to Whom? Managing Trust Across Multiple Stakeholder Groups*. Working Paper: The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University.

- Quinn, Regina (2021). Artificial intelligence and the role of ethics. *Statistical Journal of the IAOS*, 37, 75-77.
- Röttger, Ulrike (2022). Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, A., Piwinger, M., Röttger, U. (Hrsg.) *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Roumeliotis, Konstantinos I./Tselikas, Nikolaos D. (2023). ChatGPT and Open-AI Models: A Preliminary Review. *Future Internet*, 15, 192.
- Rousseau, Denise/Sitkin, Sim/Burt, Ronald/Camerer, Colin Farrell (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, S. 387-392.
- Schilke, Oliver/Cook, Karen S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, 11 (3), 281-303.
- Schmitz, Anna/Akila, Maram/Hecker, Dirk/Poretschkin, Maximilian/Wrobel, Stefan (2022). The why and how of trustworthy AI: An approach for systematic quality assurance when working with ML components, 70 (9), 793-804.
- Sundar, S. Shyam/ Liao, Mengqi (2023). Calling BS on ChatGPT: Reflections on AI as a Communication Source. *Journalism & Communication Monographs* 25:2, 165-180.
- Sheikh, Haroon/Prins, Corien/Schrijvers, Erik (2023). *Mission AI The new system technology*. Springer.
- Sundar , Shyam S./Lee, Eun-Ju. (2022). Rethinking Communication in the Era of Artificial Intelligence. *Human Communication Research*, 48 (3), 379–385.
- Tong, Suk Chong (2022). Public relations practice in the digital era: trust and commitment in the interplay of interactivity effects and online relational strategies. *Journal of Marketing Communications*, 28 (7), 799-819.
- Türksoy, Nilüfer (2022). The Future of Public Relations, Advertising and Journalism: How Artificial Intelligence May Transform the Communication Profession and Why Society Should Care. *Turkish Review of Communication Studies*, 40, 394 – 410.
- Tschopp, Marisa/Ruef, Marc/Monett, Dagmar (2022). Vertrauen Sie KI? Einblicke in das Thema Künstliche Intelligenz und warum Vertrauen eine Schlüsselrolle im Umgang mit neuen Technologien spielt. In: Landes, M., Steiner, E., Utz, T. (Hrsg.) *Kreativität und Innovation in Organisationen*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Valin, Jean (2018). Humans still needed: An analysis of skills and tools in public relations. Discussion Paper. London: Chartered Institute of Public Relations.

- Venkatesh, Viswanath (2022). Adoption and use of AI tools: a research agenda grounded in UTAUT. *Journal of Annual Operations Research*, 308, 641–652.
- Wach, Krzysztof/Duong, Cong Doanh/Ejdys, Joanna/Kazlauskaitė, Rūta/Korzynski, Pawel/ Mazurek, Grzegorz/ Paliszkiewicz, Joanna/Ziamba, Ewa (2023). The dark side of generative artificial intelligence: A critical analysis of controversies and risks of ChatGPT. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(2), 7–30.
- Wirth, Werner (1999). Methodologische und konzeptionelle Aspekte der Glaubwürdigkeitsforschung. In Rössler Patrick & Wirth Wirth. (Hrsg.): *Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde*, 47–66. München: Reinhard Fischer Verlag.
- Zerfass, Ansgar/Vercic, Dejan/Verhoeven, Piet/Moreno, Angeles/Tench, Ralph (2019). *European Communication Monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EUPREA/EACD, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, Ansgar/Hagelstein, Jens/Tench, Ralph (2020). Artificial intelligence in communication management: a cross-national study on adoption and knowledge, impact, challenges and risks. *Journal of Communication Management*.
- Zerfaß, Ansgar (2022). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder und Wertschöpfung. In: Zerfaß, A./Piwinger, M./Röttger, U. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl., S. 29–87). Springer Gabler.
- Zerfaß, Ansgar/Brockhaus, Jana (2023). CommTech und die digitale Transformation von Kommunikationsabteilungen: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Erkenntnisse. In: *Erfolgsfaktor CommTech Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation* Mickleit, Thomas/Forthmann, Jörg. Wiesbaden: Springer.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Integratives Modell des organisationalen Vertrauens.....	19
Abbildung 2: Phasen der Vertrauensbildung von Stakeholdern.....	22



## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Sich ergänzende Fähigkeiten von Mensch und KI .....	7
Tabelle 2: KI-bezogene Kommunikator:innen-/Mediator:innenrollen.....	24
Tabelle 3: Interviewpartner:innen .....	42

# Anhang

## A Erhebungsinstrument - Interviewleitfaden

### Begrüßung und Kontexterklärung

Vielen Dank, dass Sie sich heute für dieses Gespräch Zeit nehmen. Zuerst möchte ich noch einmal ganz kurz etwas zu meinem Forschungsprojekt und zum Ablauf erklären:

Im Rahmen meiner Masterarbeit im Studiengang Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH führe ich qualitative Interviews durch. Meine Masterarbeit behandelt das Thema Künstliche Intelligenz in der Unternehmenskommunikation.

Es geht in diesem Interview um Ihre persönliche Wahrnehmung sowie Ihre Erfahrung mit Künstlicher Intelligenz in der Kommunikation in Ihrem Unternehmen. Für meine Arbeit ist Ihre Meinung sehr bedeutend und es ist mir wichtig zu erwähnen, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, sondern nur unterschiedliche Meinungen.

Das Interview wird voraussichtlich eine Stunde dauern. Ich würde es gerne aufnehmen, damit ich mich besser auf das Gespräch mit Ihnen fokussieren kann. In der Arbeit werde ich aber alles so darstellen, dass kein Rückbezug auf Ihre Person möglich ist. Die Ergebnisse werden also nur in anonymisierter Form in die Arbeit aufgenommen. Alle erhobenen Daten werden zudem streng vertraulich behandelt und nur zu Forschungszwecken herangezogen.

Die Einverständniserklärung haben Sie bereits vorab per E-Mail erhalten. Ich ersuche Sie nun noch um Unterzeichnung. Vielen Dank!

Haben Sie noch Fragen? Dann starte ich jetzt die Aufnahme.

<b>1. Zum Einstieg erzählen Sie mir bitte ein bisschen über das Unternehmen, in dem Sie arbeiten sowie über Ihre aktuelle Tätigkeit!</b>		
<i>Themencuster/ inhaltliche Aspekte</i>	<i>Aufrechterhaltungsfragen</i>	<i>Nachfragen</i>
1. Einstieg, Tätigkeit und Unternehmensbeschreibung	In welcher Branche ist das Unternehmen angesiedelt? Wie viele Mitarbeitende beschäftigt es ungefähr?	Was machen Sie in Ihrer derzeitigen Tätigkeit? Wie lange sind Sie schon im Unternehmen? Wie ist die Unternehmenskommunikation organisiert?
<b>2. Was macht Ihrer Meinung nach eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation aus?</b>		
<i>Themencuster/ inhaltliche Aspekte</i>	<i>Aufrechterhaltungsfragen</i>	<i>Nachfragen</i>
2. Unternehmenskommunikation	Welches Ziel liegt der Unternehmenskommunikation zu	Was bedeutet für Sie Vertrauensmanagement im

	<p>Grunde? Welche Rolle nehmen (interne und externe) Stakeholder für Sie in der Unternehmenskommunikation ein?</p>	<p>Rahmen der Unternehmenskommunikation? Inwiefern hat sich Ihrer Meinung nach in den letzten Jahren das Feld der Unternehmenskommunikation verändert? (Stichwort Digitalisierung)</p>
<b>3. Wie nehmen Sie die aktuellen Entwicklungen rund um Künstliche Intelligenz wahr?</b>		
<i>Themencluster/ inhaltliche Aspekte</i>	<i>Aufrechterhaltungsfragen</i>	<i>Nachfragen</i>
3. Künstliche Intelligenz	Welche Berührungspunkte haben Sie mit Künstlicher Intelligenz?	Was hat die Veröffentlichung neuerer KI-Tools (Stichwort Chatbots oder ChatGPT) für die Unternehmenskommunikation in Ihrem Unternehmen bedeutet?
<b>4. Wie stehen Sie dem Einsatz von KI in der Unternehmenskommunikation gegenüber?</b>		
<i>Themencluster/ inhaltliche Aspekte</i>	<i>Aufrechterhaltungsfragen</i>	<i>Nachfragen</i>
4. KI in der Unternehmenskommunikation	<p>Welche Chancen sehen Sie durch den Einsatz von KI in der Unternehmenskommunikation? (Für das Unternehmen, handelnde Akteur:innen)</p> <p>Mit welchen Risiken oder Herausforderungen rechnen Sie?</p>	Inwiefern könnten Sie sich die Nutzung von KI-Tools bei sich in der Unternehmenskommunikation vorstellen?
<b>5. Wie kann KI Ihrer Meinung nach erfolgreich in die bestehende Unternehmenskommunikation integriert werden?</b>		
<i>Themencluster/ inhaltliche Aspekte</i>	<i>Aufrechterhaltungsfragen</i>	<i>Nachfragen</i>
5. Integration von KI in der Unternehmenskommunikation	<p>Welche Rahmenbedingungen sind erforderlich? Mit welchen Herausforderungen rechnen Sie? Wie können sich Kommunikator:innen vorbereiten?</p>	<p>Welche Wirkungsbereiche der Unternehmenskommunikation eignen sich besonders für den Einsatz von KI? Und warum? Inwiefern könnte dies die Kommunikation beeinflussen?</p>

<b>6. Wenn Sie an das Vertrauensmanagement im Rahmen der Unternehmenskommunikation denken, inwiefern könnte dies Ihrer Meinung nach durch KI beeinflusst werden?</b>		
<i>Themencluster/ inhaltliche Aspekte</i>	<i>Aufrechterhaltungsfragen</i>	<i>Nachfragen</i>
6. KI-Unternehmenskommunikation-Vertrauen	Inwiefern kann KI die Glaubwürdigkeit und Authentizität der Unternehmenskommunikation beeinflussen? Wie kann Kommunikation trotz (oder wegen) der Integration von KI basierten Tools eine authentische und glaubwürdige Note bewahren?	Welche Herausforderungen gibt es Ihrer Meinung nach für das Schaffen vertrauensvoller Stakeholder Beziehungen? Welche Potenziale sehen Sie hier für externe aber auch interne Stakeholdergruppen?
<b>7. Welche Erwartungen haben Sie persönlich an die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz für die Unternehmenskommunikation?</b>		
<i>Themencluster/ inhaltliche Aspekte</i>	<i>Aufrechterhaltungsfragen</i>	<i>Nachfragen</i>
7. Zukünftige Erwartungen	Welche Potenziale hält KI zukünftig für die Unternehmenskommunikation bereit?	Inwiefern wird sich Ihrer Meinung nach das Rollenbild von Kommunikator:innen (durch die zunehmende Bedeutung Künstlicher Intelligenz) verändern?
<b>8. Wir haben nun viele interessante Aspekte besprochen. Gibt es etwas, das Sie noch gerne erzählen möchten, was Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht zur Sprache gekommen ist?</b>		
<i>Themencluster/ inhaltliche Aspekte</i>	<i>Aufrechterhaltungsfragen</i>	<i>Nachfragen</i>
8. Abschluss		Wie war das Interview für Sie?

## B Kategoriensystem

Kategorie	Sub-Kategorie	Sub-Sub-Kategorie
<b>1) Allgemeine Wahrnehmung von Entwicklungen im Bereich Künstlicher Intelligenz</b>	Einstellung von Kommunikator:innen	Positiv/Negativ? Weil?
	Stimmung in Unternehmen	
	Erste Eindrücke mit dem Aufkommen von ChatGPT	
<b>2) Zentrale Aspekte der Unternehmenskommunikation</b>	Kernwerte	Authentizität Transparenz Einheitlichkeit Glaubwürdigkeit Ehrlichkeit Information
	Aufgaben und Ziele	Themenmanagement Reputationsaufbau Unternehmenskultur Mitarbeiter:innenattraktivität Stakeholderkommunikation
	Bedeutung Vertrauen	
	Veränderungen / Entwicklungen	Dynamik Digitalisierung Stakeholdergewohnheiten Individualisierung

<b>3) Einfluss von KI für die Unternehmenskommunikation</b>	Nutzungsverhalten / Tools	
	Anwendungsbereiche	Kommunikationsmaterialien Ideenfindung Übersetzungen Mitarbeitendenkommunikation Kundenkommunikation Monitoring Für KI-Einsatz ungeeignet
	Chancen/Vorteile	Gesteigerte Effizienz Arbeitserleichterung Gesteigerte Kreativität Personalisierung Bindung Unternehmensimage
	Risiken/Nachteile	Datenschutz Ethische Bedenken Rechtemanagement Fehlerhafter Informationen Fehlende Authentizität Bias Reizüberflutung Know-How Mitarbeiter:innen Kompetenz von Unternehmen Kreativitätsverlust Image

<b>4) KI und Vertrauen</b>	Risiken im Zusammenhang mit Vertrauen bei KI	Unglaubwürdigkeit Authentizität Fehlen persönlicher Aspekte
	Beitrag von KI zur Vertrauensschöpfung in Unternehmen	Persönliche Aspekte Bindung Individualisierung Transparenz Mitarbeitende
<b>5) Implikationen für die Zukunft</b>	Integration von KI	
	Trends / Zukünftige Potenziale durch KI	Unternehmensinterne GPT-Anwendungen Workflow Management Content Curation Professionalisierung Ressourcenschonung
	Zusammenarbeit Kommunikator:innen - KI	
	Anforderungen / Veränderung im Rollenbild	

## C Abkürzungsverzeichnis

AI ..... Artificial Intelligence

bspw. .... beispielsweise

bzw. .... beziehungsweise

etc. .... ecetera

KI ..... Künstliche Intelligenz

usw. .... und so weiter

z.B. .... zum Beispiel