

2 Kommunikation ist Chefsache – Rollen und Aufgaben in der Unternehmenskommunikation

Wie eingangs erwähnt, ist die Unterstützung durch die Unternehmensleitung eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Unternehmenskommunikation. Nur wenn sich die Entscheider im Unternehmen für eine transparente und aktive Kommunikationsarbeit einsetzen, kann die Unternehmenskommunikation ihre volle Kraft entfalten. Das zweite Kapitel stellt deshalb die Rolle der Unternehmensleitung, Aufgaben des Kommunikationsmanagements und Grundlegendes zur Organisation der Kommunikationsfunktion im Unternehmen dar.

2.1 Die Rolle des Top-Managements

In Literatur und Praxis herrscht Einigkeit darüber, dass der Unternehmensleitung im Rahmen der Unternehmenskommunikation eine besondere Rolle zukommt: Kommunikation ist Chefsache!

Eine Leitungsposition ist heute in den meisten Fällen auch mit einem hohen öffentlichen Interesse verbunden. Und dies ist unabhängig von der zu recht gestellten Frage der Fall, ob eine Zurückhaltung von Top-Entscheidern gegenüber der Öffentlichkeit nicht gerade ein Erfolgsfaktor für gewisse Unternehmen ist. Letzteres postuliert etwa der Unternehmensberater Hermann Simon in seiner Hidden-Champions-Studie mit Referenz auf den ehemaligen Stanford-Professor Jim Collins: Collins unterscheidet Unternehmenslenker demnach in *Showhorses* und *Ploughhorses*, vergleicht sie also mit Pferden, die in Wettbewerben präsentiert werden, und Arbeitspferden, die den Pflug ziehen. Collins zufolge können die Letzteren sich ganz auf ihre Aufgaben konzentrieren, während Erstere viel Zeit und Energie für die Außendarstellung aufwenden müssen.²⁶

²⁶ Vgl. Simon (2007), S. 28.

Ganz gleich ob Manager selbst in die Öffentlichkeit drängen oder ob sie angesichts der immer leidenschaftlicher geführten Debatten über die Bezüge in den Chefetagen, Compliance- oder Ethik-Fragen und aufgrund der allgemein steigenden Erwartungen der Öffentlichkeit zu Erklärungen gedrängt werden – Unternehmenslenker müssen sich in der Öffentlichkeit beweisen, denn Journalisten und andere Stakeholder hinterfragen und bewerten zunehmend nicht nur die Geschäftserfolge, sondern auch die dafür verantwortlichen Personen an der Unternehmensspitze.

Und auch intern fordern Führungskräfte und Mitarbeiter eine höhere Präsenz der Unternehmensleitung ein: Kritische Entscheidungen wie der Verkauf einer Unternehmenssparte oder der Abbau von Arbeitsplätzen soll der Chef persönlich erklären. Diese Aufgabe lässt sich nicht an untere Hierarchieebenen oder an die Kommunikationsabteilung delegieren, ohne dass die Unternehmensleitung einen massiven Vertrauensverlust erfährt.

Aber auch in weniger turbulenten Zeiten sollte die Geschäftsleitung den Kontakt zu den Mitarbeitern suchen: Eine Präsenz des Top-Managements, die über die internen Medien hinausgeht, wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus. Die Unternehmenslenker können beweisen, dass sie sich für die Anliegen der Mitarbeiter interessieren und „nah am Geschäft“ sind, wenn sie beispielsweise Produktionsstandorte oder Vertriebsniederlassungen besuchen oder in der Kantine essen gehen. Zudem dient ein solches Verhalten als Maßstab und Vorbild für alle Führungskräfte: Gute Vorgesetzte müssen gute Kommunikatoren sein.

Die Unternehmensspitze sollte also Kommunikation nicht als lästige Pflicht betrachten, sondern aus Überzeugung und mit hohem Engagement betreiben. Kommunikation muss als Teil der unternehmerischen Agenda verstanden werden.²⁷ Sie ist Teil der Kernaufgabe des Top-Managements und darf nicht delegiert werden.

²⁷ Vgl. Deekeling/Arndt (2006), S. 15 ff.

2.2 Die Organisation der Kommunikationsfunktion

Ist das Commitment des Top-Managements zur Kommunikation im Unternehmen vorhanden, sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation gut. Denn ohne dieses Commitment kann auch der beste Kommunikationsmanager keine erfolgreiche Arbeit leisten. Dies wird in einer regelmäßig vom Bundesverband deutscher Pressesprecher (BdP) durchgeführten Studie deutlich, in der jeder Fünfte der befragten Kommunikationspraktiker über mangelnde Akzeptanz im Unternehmen und jeder Dritte über fehlende Durchsetzungsmöglichkeiten klagt.²⁸

Als weitere Erfolgsvoraussetzung gilt es, die Kommunikationsabteilung bei der Unternehmensleitung anzusiedeln. Grunig und Hunt forderten dies bereits in den 1990er-Jahren, weil die Unternehmenskommunikation nur dann den Unternehmenserfolg unterstützen könne, wenn sie über wichtige Entscheidungen des Top-Managements rechtzeitig informiert werde und dementsprechend handlungsfähig sei.²⁹ Dieser Anspruch ist heute in den meisten Unternehmen umgesetzt. Die geforderte Nähe der Kommunikationsabteilung zur Unternehmensspitze sollte sowohl im Organigramm als auch räumlich umgesetzt werden: Kurze Wege von der Chefetage zur Unternehmenskommunikation und umgekehrt sind von hoher Bedeutung. Kommunikationsabteilungen dürfen nicht in Nebengebäude ausgelagert werden!

Dass die Kommunikationsfunktion dann tatsächlich in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse eingebunden ist, lässt sich in der Praxis daran erkennen, dass kritische Entscheidungen im Unternehmen gar nicht mehr getroffen werden, ohne vorher die kommunikativen Folgen abschätzen zu lassen.

Eine weitere organisatorische Erfolgsbedingung besteht darin, dass die Gesamtverantwortung für die Unternehmenskommunikation in einer Hand liegt. Es zeigt sich immer wieder, dass es zu enormen Reibungsverlusten kommt, wenn Aufgaben und Kompetenzen nicht

²⁸ Vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz (2009), S. 41 ff.

²⁹ Vgl. Grunig/Hunt (1992).

klar zugeordnet sind und unterschiedliche Abteilungen um den Führungsanspruch bei bestimmten Themen ringen. Daher sollte die Abteilung Unternehmenskommunikation über Richtlinienkompetenz für alle kommunikationsbezogenen Fragen im Unternehmen verfügen. Als eine kritische Schnittstelle erweist sich hier – insbesondere im Rahmen von Veränderungsprozessen – die Personalabteilung. Viele Personalentscheider (und umgekehrt viele Kommunikationsverantwortliche) haben erkannt, dass es beim Change Management nicht darum gehen sollte, welche Abteilung stärker und durchsetzungsfähiger ist. Wichtig ist allein, die internen Kommunikations- bzw. Personalexperten rechtzeitig einzubinden, um gemeinsam mit gebündeltem Know-how in Bezug auf Change Trainings (Personal) und Change Communications (Unternehmenskommunikation) ein erfolgreiches Change Management zu unterstützen.

Während die eben genannten Faktoren nicht unmittelbar durch die Kommunikationsfunktion selbst beeinflusst werden können, sondern in der Regel auf Entscheidungen des Top-Managements beruhen, gibt es weitere Erfolgsbedingungen, die aus der Abteilung Unternehmenskommunikation selbst heraus gestaltet werden können: So ist die Organisation der Kommunikationsabteilung von entscheidender Bedeutung dafür, wie wirksam die Unternehmenskommunikation ist. In der Praxis finden sich häufig historisch gewachsene Strukturen, die dazu führen, dass die Abteilungen nicht so leistungsfähig sind, wie sie tatsächlich sein könnten. Daher sollte die Organisationsstruktur der Abteilung Unternehmenskommunikation – genau wie die des Unternehmens selbst – regelmäßig an den sich verändernden Rahmenbedingungen ausgerichtet werden. Eine radikale Neugestaltung oder eine behutsamere Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen kann den Erfolg der Kommunikationsarbeit strukturell unterstützen.

Ein wichtiger Ausgangspunkt hierbei ist es, die Kommunikationsabteilung organisatorisch konsequent an den strategischen Zielen des Unternehmens auszurichten. Das Postulat des Harvard-Professors

Alfred Chandler, „*structure follows strategy*“³⁰, gilt auch – oder gerade – für die Kommunikationsfunktion.

Dabei muss eine hohe Komplexität berücksichtigt werden, die sich einerseits aus der Heterogenität der einzelnen Teildisziplinen innerhalb der Unternehmenskommunikation und andererseits aus dem Grad der Internationalisierung der Kommunikationsaktivitäten ergibt. Je nachdem, wie Geschäftstätigkeit und Strategie des Unternehmens ausgerichtet sind, bewegt sich die Unternehmenskommunikation zwischen einer stark standardisierten Kommunikationsarbeit, in der Ziele, Strategien und Maßnahmen von der Unternehmenszentrale vorgegeben werden, und einer eher lokal orientierten Kommunikationsarbeit, bei der Inhalte und Instrumente an die spezifischen Bedingungen einzelner Märkte angepasst werden.

Die US-amerikanischen Wissenschaftler Cees van Riel und Charles Fombrun beobachten vier Implikationen für die Gestaltung der Kommunikationsfunktion im Unternehmen:³¹

- (1) die **Zentralisierung der Kommunikationsverantwortung** und eine damit einhergehende Verschiebung der Entscheidungsbefugnis von den Geschäftsbereichen hin zur Zentrale;
- (2) den Bedarf an stärkerer **Koordination der einzelnen Teildisziplinen** der Unternehmenskommunikation, die sich historisch getrennt voneinander entwickelt haben;
- (3) die allgemeine **Aufwertung der Kommunikationsfunktion** im Unternehmen und die damit einhergehende Entwicklung **hin zu einer strategischen Unternehmenskommunikation**;
- (4) das größere Interesse an integrierten Lösungen, die eine **global einheitliche Kommunikation** gewährleisten.

³⁰ Vgl. Chandler (1962).

³¹ Vgl. van Riel/Fombrun (2007), S. 263.

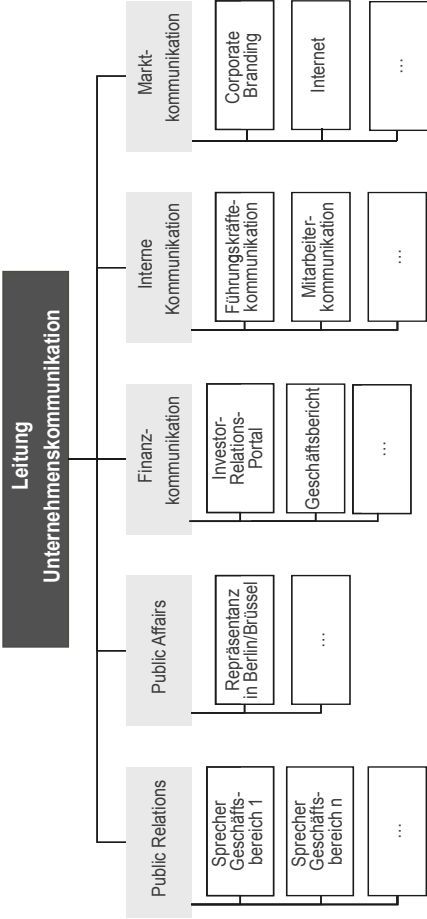


Abbildung 3: Organigramm einer Kommunikationsabteilung

Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, werden in einem typischen Organigramm einer Kommunikationsabteilung heute zumeist die einzelnen Teildisziplinen der Unternehmenskommunikation als separate Säulen abgebildet, die unter einer übergeordneten Leitungsfunktion die Beziehungen zu den relevanten internen und externen Stakeholdern aufbauen und pflegen.

Insgesamt entwickelt sich die Kommunikationsfunktion zunehmend zu einer strategischen Funktion, die die Entscheider im Unternehmen in Kommunikationsfragen berät und unterstützt. Eine gut aufgestellte Kommunikationsfunktion definiert ihr Leistungsangebot für ihre „internen Kunden“ und entwickelt sich so von einer eher operativ-taktischen Rolle, in der die Distribution von Informationen und Botschaften im Vordergrund steht, zu einer Beratungseinheit, die – analog zum Inhouse-Consulting – wichtige Kommunikationsaufgaben im gesamten Unternehmen bearbeitet und gemeinsam mit den zuständigen Fachbereichen löst. Konsequenterweise hat diesen Gedanken beispielsweise die australische Bank Westpac: Sie beschäftigt *Communication Advisors*, die in der als Inhouse-Kommunikationsberatung aufgestellten Kommunikationsfunktion der Bank die einzelnen Geschäftsbereiche beraten.³²

Neben einer aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Organisationsstruktur mit klar definierten Schnittstellen sind Prozesse ein weiterer Bestandteil der Gestaltungsaufgabe. In der Praxis fällt auf, dass in vielen Kommunikationsabteilungen weder Management- noch Leistungserstellungsprozesse klar definiert sind. Dies kann zu einem „kreativen Chaos“ führen, das nicht nur Zeit und Geld kostet, sondern auch oft Qualitätseinbußen zur Folge hat. Daher ist es empfehlenswert, zumindest die Kernprozesse einer Kommunikationsabteilung zu überprüfen, bei Bedarf zu optimieren und als verbindlichen Standard zu implementieren. Diese Aufgaben fallen üblicherweise in den Bereich von klassischen Managementberatungen, während Kommunikationsagenturen in diesen Fragen vielfach selbst noch Optimierungsbedarf haben. Allerdings zeigt sich immer wieder, dass viele Beratungen nicht über ausreichendes Wissen im Bereich der

³² Vgl. Gayeski (2007), S. 42 f.

Unternehmenskommunikation verfügen. Sie versuchen dann, Methoden und Tools, die sie erfolgreich im Einkauf, in der Produktion oder bei der Vertriebssteuerung eingesetzt haben, auf die Unternehmenskommunikation zu übertragen. Wenn es darum geht, die Organisation einer Kommunikationsfunktion zu gestalten, liegen die Herausforderungen aber gerade im Spannungsfeld zwischen eindeutigen Vorgaben, klaren Prozessen und verbindlichen Zeitplänen auf der einen Seite und genügend Freiraum für kreative Ideen und innovative Lösungen auf der anderen Seite. Wird dies nicht ausreichend berücksichtigt, ist eine Reorganisation zum Scheitern verurteilt, weil dann „Parallelwelten“ auf dem Papier erschaffen werden, die die betroffenen Organisationsmitglieder im Tagesgeschäft intelligent zu umgehen verstehen.

Zuletzt noch der wichtige Hinweis, dass es keine Mustervorlage für eine idealtypische Organisation der Unternehmenskommunikation gibt. Vielmehr gilt es, die Strukturen regelmäßig auf die bestehenden Anforderungen und die unternehmensspezifischen Gegebenheiten hin zu überprüfen und bei Bedarf neu auszurichten.

2.3 Aufgaben des Kommunikationsmanagements

Analog zu den sich wandelnden Rahmenbedingungen haben sich auch die Anforderungen an die handelnden Personen in der Unternehmenskommunikation sowie deren Aufgaben gewandelt: War früher der Pressesprecher der Dreh- und Angelpunkt aller Kommunikationsaktivitäten, sind heute Kommunikationsmanager gefragt, die in der Lage sind, ganzheitliche Strategien zu entwickeln sowie alle Teildisziplinen der Unternehmenskommunikation miteinander zu vernetzen und zielgerichtet zu steuern. Diese Kommunikationsmanager ersetzen nicht die Funktion des Pressesprechers, aber es findet eine konsequente Trennung zwischen strategischen Gestaltungs- und solchen Aufgaben statt, die eng an tagesaktuelle Ereignisse geknüpft sind.

Die Anforderungen an die Kommunikationsmanager sind vielfältig: Sie sollten nicht nur über ein solides Kommunikations-Know-how verfügen, sondern auch in der Lage sein, die Umsetzung der Strategien des Top-Managements mit Instrumenten der Unternehmenskommunikation zu unterstützen. „*Turning strategy into action*“ gilt nicht nur unternehmensintern, sondern ist als umfassende Aufgabe – auch oder gerade externen Stakeholdern gegenüber – zu verstehen.

Nach ihrem eigenen Selbstverständnis gefragt, geben 85 Prozent der Kommunikationsexperten an, dass sie sich in einer Mittlerrolle zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern sehen. Rund 50 Prozent verstehen sich auch als Berater des Vorstandes/CEOs.³³

Dabei ist die Fähigkeit, strategisch und ganzheitlich zu denken, unverzichtbar – zu groß ist die Gefahr, sich im Mikromanagement zu verlieren, anstatt das große Ganze im Blick zu behalten, die strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation immer wieder zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen. Dazu gehört auch nachweisbare Erfahrung im Management komplexer Projekte, etwa in der Kommunikationsbegleitung von groß angelegten Change-Prozessen. Zudem müssen Kommunikationsmanager nicht nur intelligente Kommunikationsstrategien entwickeln und umsetzen, sondern auch den Erfolgsbeitrag der Kommunikationsaktivitäten nachweisen können.

Da Kommunikationsmanager auch als Führungskraft ihrer Abteilung gefragt sind, sollten sie strategische Ziele für die eigene Arbeit definieren, um die erbrachten Leistungen vor diesem Hintergrund bewerten und die Mitarbeiter entsprechend führen zu können. Zielvereinbarungsgespräche zu führen, die eigenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln und neue Positionen innerhalb der Abteilung qualifiziert zu besetzen gehört ebenso zu den Aufgaben der Leitung Unternehmenskommunikation wie die Motivation der Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang ist es auch zu empfehlen, ein Selbstverständnis explizit zu formulieren. Denn nur wenn allen im Team klar ist, mit welchem Anspruch gearbeitet wird, kann auch jeder einzelne diesen einlösen bzw. einfordern.

³³ Vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz (2009), S. 87 ff.

Die grundlegenden Aufgaben des Kommunikationsmanagements lassen sich anhand eines Kreislaufs beschreiben: Die Kommunikationsfunktion trägt zur Erreichung der Unternehmensziele bei – und arbeitet damit effektiv –, indem sie eine Strategie festlegt und strategische Rahmenbedingungen schafft. Um Effizienz sicherzustellen, achtet sie bei der Durchführung auf ein sinnvolles Verhältnis von Kosten und Nutzen.

Abbildung 4 fasst die Aufgaben des Kommunikationsmanagements zusammen:

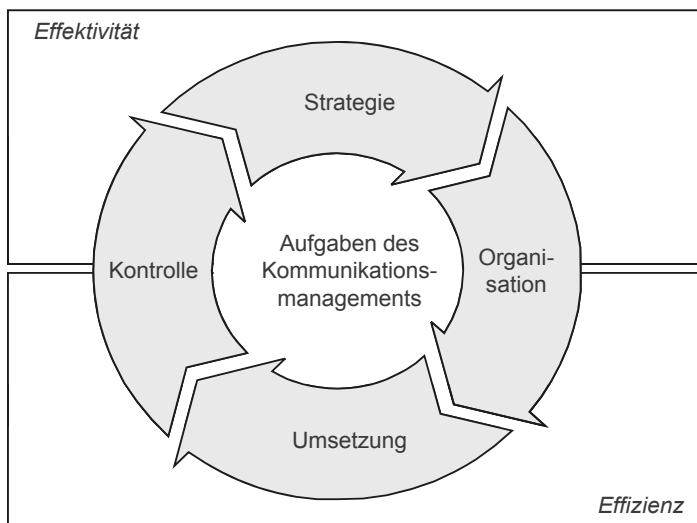


Abbildung 4: Aufgaben des Kommunikationsmanagements

Quintessenz der Unternehmenskommunikation
Wie Sie Ihre Ziele im Dialog mit Ihren Stakeholdern
besser erreichen können

Salzer, E.

2011, X, 128 S. 21 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-21688-6