

Dr. Herbert Heilmann
Leiter Brand, Communications & Government Relations, Bayer AG

Herbert Heilmann begann seine berufliche Laufbahn als Verfahrenstechniker. Heute bringt er bei Bayer weltweit 450 Kommunikatoren auf einen Kurs. Was dazwischen passierte? Er lernte, die Bedürfnisse der Außenwelt einzubeziehen und die Kluft zwischen der Außen- und Innenwahrnehmung des Unternehmens zu schließen.



„Man muss Manager schon im Vorfeld von Entscheidungen mit den kommunikativen Konsequenzen konfrontieren.“



„Auch als Kommunikationschefin muss ich nicht immer in der ersten Reihe sitzen.“

Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf
Direktorin Unternehmenskommunikation, B. Braun Melsungen AG

Bernadette Tillmanns-Estorf ist dem Medizintechnik- und Pharmahersteller B. Braun Melsungen seit 1996 in verschiedenen Funktionen treu verbunden. Sie berichtet von den Herausforderungen zweier Vollzeit-Jobs als Kommunikationsmanagerin eines globalen Unternehmens und Mutter von Zwillingen. Kompletts abtschalten kann sie auf dem Rücken der Pflerde.

Das Unternehmen
Wenn diese Kluft geschlossen wird, ist das auf
Kommunikation schon mal einen sehr guten



„Starkes Team statt One-Man-Show.“

Marc Binder
Director Group Communications, Cellesio AG

Marc Binder übernahm im Juli 2013 die Leitung der Group Communications bei der Cellesio AG. Als „Lösungsverliebter“ Mensch erarbeitet er regelmäßig Kommunikationsstrategien und Maßnahmen, die das Image und die Reputation des Unternehmens positiv beeinflussen. Für ihn ist es wichtig, dass seine Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, ihre Talente zu entwickeln und sich auch selbst im Unternehmen zu positionieren.

Porträtstudie über heutige und künftige Strategen der Unternehmenskommunikation

Kommunikationsmanager in Nahaufnahme

Von Juliane Kiesenbauer und Ansgar Zerfuß

KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

> Dass Kommunikation kein Selbstzweck ist, sondern der Positionierung und Legitimation von Unternehmen in der Gesellschaft dient, ist kein Geheimnis. Abhandlungen über PR-Strategien und Instrumente füllen ganze Bibliotheken. Bislang wissen wir jedoch erstaunlich wenig über die konkreten Macher der Unternehmenskommunikation sowie ihre Erfahrungen und Visionen, die die Entwicklung der Kommunikationsfunktion immens beeinflussen.

Um der Branche ein Gesicht zu geben und die Diskussion über modernes Kommunikationsmanagement zu stimulieren, hat die Universität Leipzig die Studie „Strategen, Visionäre und Netzwerker der Unternehmenskommunikation“ durchge-

führt. 20 Leiterinnen und Leiter der Unternehmenskommunikation globaler Konzerne (Chief Communication Officers; CCOs) und 20 Protagonisten der jüngeren Generation gaben einem studentischen Forscherteam Einblick in ihr Handeln, ihre Rollenverständnisse und in bevorstehende Entwicklungen. Entstanden ist ein Buch mit lesenswerten Interviews und Darstellungen der Gemeinsamkeiten, Unterschiede und der Perspektivwechsel in einer wachsenden Berufsgruppe.

Klare Vorstellung von Führung

Eines der meistgenannten Themen war Leadership – eine Kernaufgabe für Kommunikationschefinnen und -chefs. Hier führen verschiedene Wege zum

Ziel. Rund die Hälfte der CCOs vertritt die Idee, dass Mitarbeiter zur selbständigen Aufgabenerfüllung befähigt werden sollten: „Wir müssen uns vermehrt darauf einstellen, Handlungsrahmen vorzugeben und Mitarbeiter zu befähigen, im Rahmen ihres Aufgabengebietes selbständiger zu agieren und Entscheidungen zu treffen“ (Elisabeth Schick, BASF). Das mündet in einen Führungsstil „... auf Augenhöhe, mit viel Spielraum und mit viel Offenheit für unterschiedliche und kontroverse Diskussionen, die voranbringen“ (Uta-Micaela Dürig, Bosch). Ein solcher partizipativer Ansatz wird von der klaren Mehrheit der jüngeren Kommunikationsmanager auch erwartet. Führungskräfte sollen aus deren Sicht vor allem ein offenes Ohr für die Ideen der Mitar-



„Die klassische Pressekonferenz wird in zehn Jahren nur noch ein Exoten-Dasein fristen.“

Susanne Straetmans
Senior Manager Communications, Pfizer Deutschland

Susanne Straetmans gehört seit 2010 zum Kommunikationsteam von Pfizer Deutschland. Als Senior Manager Communications ist sie in der Berliner Pressestelle des Pharma-Konzerns tätig. Die ambitionierte Nachwuchskraft kann sich gut vorstellen, eines Tages eine Kommunikationsabteilung zu leiten.

Sie arbeiten heute als Senior Manager Communications bei Pfizer Deutschland. Wie kam es zu dieser Berufswahl?

Nach dem Abitur absolvierte ich eher zufällig ein Praktikum in einer PR-Agentur. Anschließend habe ich Kommunikationswissenschaften in Aachen studiert und schnell gemerkt, dass es genau das Richtige für mich ist. Den größten Spaß hatte ich immer in der Praxis. Deswegen habe ich mich neben dem Studium so vielfältig wie möglich ausprobiert. In den Beruf gestartet bin ich dann als Volontärin bei FischerAppelt. Nach sechs Jahren in der Beratung bin ich schließlich in die Unternehmenskommunikation gewechselt. Während ich in meiner Agenturzeit vor allem operativ tätig war, ist die Arbeit in der Unternehmenskommunikation aus meiner Sicht viel strategischer ausgerichtet.

Als Mitarbeiterin einer Pressestelle sind Sie verantwortlich für die externe Kommunikation. Was macht in Ihren Augen den Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg aus?

Für mich gibt es zwei Ansatzpunkte: Zum

einen wird die Bedeutung von Kommunikation sichtbar, wenn man den Wert einer Aktie betrachtet. Wir sind ein börsennotiertes Unternehmen. Wenn unsere Kommunikation nicht funktioniert, dann schlägt sich das auch auf den Aktienkurs nieder. Die Reputation eines Unternehmens – und diese wird ganz wesentlich durch Kommunikation beeinflusst – lässt sich klar beziffern. Zum anderen ist die Kommunikation im Prinzip wie ein Gerüst oder, wenn man an den menschlichen Körper denkt, wie eine Wirbelsäule. Sie stabilisiert und kann auch kleine Schläge abfedern.

Und welchen Beitrag leisten Sie ganz persönlich zum Erfolg Ihres Unternehmens?

Da ich für die externe Kommunikation verantwortlich bin, trage ich tatsächlich zur Reputation des Unternehmens bei. In Zeiten, in denen wir mit Krisen oder negativen Themen umgehen müssen, wende ich Schaden vom Unternehmen ab. Ich trage aber auch aktiv zur Verbesserung unserer Reputation bei, beispielsweise durch die Art und Weise, wie ich mit Journalisten spreche oder

STRATEGISCHE KOMMUNIKATION AUS DER SICHT VON CC

Herr Binder, der Group Controller. Wie beschreiben Sie als Kommunikationsexperte alle Kommunikationsmaßnahmen weltweit? Ich koordineiere natürlich stark gezielte Fragen zur Strategie und von meiner Rolle. Dabei ist der regionalen, nationalen Medien genauso entscheidend. Themenmanagement und Prozessoptimierung. Genaue Austausch mit den anderen Direktoren der Länder. Chefs der Ländergesamter Schwerpunkt meiner besonderen Aufmerksamkeit die fachliche und persönliche Entwicklung meiner Mitarbeiter. In der Zentrale in Stuttgart besteht aus drei Abteilungen: externe Kommunikation und Corporate Re-

PERFORMANCE ÜBERNEHMEN. + MEINE REPUTATION IST DAS GRÖSSTE KAPITAL, DAS ICH ALS KOMMUNIKATOR HABE. + UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION WIRD IM GLEICHEN MASSE ÜBERSCHÄTZT WIE UNTERSCHÄTZT. + DIE PR DARF KEINE PROFESSION WERDEN, DIE IHRE BODENHAFTUNG VERLIERT. + FÜR MICH IST KOMMUNIKATION KEIN SPRINT, SONDERN EIN MARATHON. + WIR MÜSSEN DIE FÄHIGKEIT HABEN, DIE ROLLE EINES BERATERS UND BUSINESS-PARTNERSEINZUNEHMEN.

... Ich hatte aber schon immer Spaß dazu führen. Und ich denke, dass es mir in der Vergangenheit auch ganz gut gelungen ist, die vielfältigen Fähigkeiten, unterschiedli-

Eckdaten der Studie

Porträt von 20 Leiterinnen und Leitern Unternehmenskommunikation führender Adressen der deutschen Wirtschaft und von 20 von ihnen benannten Nachwuchskräften in der Altersgruppe der 30- bis 40-Jährigen aus den gleichen Unternehmen

Erhebung und Auswertung: Oktober 2013 bis Mai 2014, halbstandardisierte Leitfadenterviews, qualitative Inhaltsanalyse von Kernthemen

Konzeption und Umsetzung: Im Rahmen eines Forschungsprojekts des Masterstudiengangs Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig

Partner: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation, Leipzig

beiter haben, entscheidungsfähig sein und die Mitarbeiter in ihre Entscheidungsfindung einbinden. Die Notwendigkeit, dass CCOs vielfach Aufgaben delegieren und hauptsächlich auf strategischer Ebene unterwegs sind, wird gesehen. Vereinzelt schätzen Befragte jedoch auch die Nähe zur Basis: „Ich habe gerne einen Chef, der nicht irgendwo schwebt und bloß eine Position in der Hierarchiekette ist, sondern in die Tiefe meiner Arbeit geht, weiß, wo ich stehe, und Impulse gibt“ (Catherine Lensing, Otto Group).

Nachwachspipeline füllen

Erfahrungen zeigen, dass sich Nachwuchskräfte nach ersten positiven Praktikumserfahrungen gern als loyale Mit-

arbeiter an das Unternehmen binden lassen. Die CCOs betonten insbesondere die Nützlichkeit interner Personalentwicklungsangebote und hochwertiger Traineeprogramme, aus denen heraus Young Professionals schnell auf andere Positionen weitervermittelt werden können. Bei der Nachwuchsförderung spielt nicht nur der hierarchische Aufstieg, sondern auch die Entwicklung notwendiger Kompetenzen eine entscheidende Rolle: „Ich brauche Mitarbeiter, die im Team arbeiten können, und keinen Einzelkämpfer, der mir die Mannschaft zerschlägt“ (Ulrich Lissek, Nord Stream AG). Die Hälfte der befragten jüngeren Kommunikationsmanagerinnen und -manager wünscht sich mehr Verantwortung in den kommenden Berufsjahren – sei es Themen-, Budget- oder Füh-

rungsverantwortung. Die Mehrzahl verfolgt allerdings keine konkrete Karrierestrategie: „Bei mir ist es schon immer so gewesen, dass ich nicht wirklich einen Masterplan hatte. Ich bin da sehr interessengetrieben“ (Sandra Voglreiter, GLZ).

Neubeurteilung journalistischer Erfahrung

Die Hälfte der jüngeren Kommunikatoren zog bei der Berufswahl auch den Journalismus als Tätigkeitsbereich in Betracht. Aufschlussreich ist, dass

„Zu klären ist, welche konkreten Ausprägungen journalistischen Könnens künftig zum Kompetenzportfolio von Kommunikationsmanagern gehören und welche überflüssig werden.“

der Anteil jener, die dort tatsächlich Erfahrung gesammelt haben, im Vergleich zur CCO-Generation stark gesunken ist. Ihre journalistischen Fähigkeiten und Kenntnisse betrachten ein Drittel der heutigen Kommunikationschefinnen und -chefs noch als wesentlich für die Qualität ihrer heutigen Arbeit. Schaut man sich die Curricula heutiger PR-Studiengänge an, umfassen diese aber kaum noch Lehrinhalte, die sich mit journalistischer Praxis auseinandersetzen. Das ist der abnehmenden Bedeutung klassischer Medienarbeit geschuldet. Andererseits werden redaktionelle Arbeiten aber weiterhin zum Standardinstrumentarium der Unternehmenskommunikation gehören. Deshalb ist zu klären, welche konkreten Ausprägungen journalistischen Könnens künftig zum Kompetenzportfolio von Kommunikationsmanagern gehören und welche überflüssig werden.

Gleiche Inhalte – neue Form

Bei der Frage nach künftigen Entwicklungen sind sich die CCOs und die Führungskräfte, die das Bild der Branche künftig bestimmen werden, in zwei Punkten einig. In zehn Jahren werden die wesentlichen Aufgaben und Inhalte der Unternehmenskommunikation nicht anders aussehen als heute: „Die Kernaufgabe eines PR-Verantwortlichen, die Kommunikation für sein Unternehmen mit den verschiedenen Interessengruppen zu organisieren, wird sich nicht ändern. Denn es wird auch in Zukunft dar-

um gehen, Geschichten zu erzählen, Botschaften zu platzieren und durch strategische Kommunikation den Wert des Unternehmens zu steigern“ (Ulf Santjer, Puma). Die nächste Generation versteht Kommunikation primär als Reputationsmanagement, aktuelle CCOs nennen dagegen ein breiteres Spektrum von Funktionen und Aufgaben. Grundlegende Veränderungen sind bei den Instrumenten und Kommunikationskanälen sowie bei der Kommunikation in Wachstumsmärkten z.B. in Asien zu erwarten: „Risiken oder Krisen in solchen Gebieten zu steuern und zu kontrollieren ist aufgrund der Zeitverschiebung und Entfernung eine ganz besondere Herausforderung“ (Bernd Pütter, Hochtief).

Neue Arbeitsmodelle

Bezüglich ihrer Führungsaufgabe geht ein Drittel der Kommunikations-

chefinnen und -chefs insbesondere der Auswahl und Entwicklung geeigneter Nachwuchskräfte eine steigende Bedeutung zu. Weitere Herausforderungen betreffen die fortschreitende Internationalisierung und Digitalisierung sowie die vom politisch-medialen Umfeld geforderte Hypertransparenz: „Als Unternehmenskommunikator wird man heute allen externen Erwartungen nie zu 100 Prozent entsprechen können“ (Martin Fensch, Pfizer Deutschland). Gefragt nach den entscheidenden Herausforderungen in den kommenden Jahren, nennt die jüngere Generation vor allem strukturelle Aspekte. Beispielsweise schließt sich die Mehrzahl der Nachwuchskräfte der Meinung ihrer Chefinnen und Chefs an, dass die Balance von Arbeits- und Freizeit eigenverantwortlich herzustellen ist. Wer nicht ertrage, viel zu arbeiten, sei für den Kommunikationsjob per se nicht geeignet: „Ich glaube, dass es nie so sein wird, dass wir in der Kommunikation einen ‚Nine-to-five-Job‘ haben. Man ist auch in der Kommunikation nicht richtig, wenn man das als oberstes Ziel hat“ (Matthias Kagerbauer, Boehringer Ingelheim). Nur vereinzelt wünschen sich die Befragten, dass ihnen ihre Führungskräfte einen angemessenen Umgang mit Fragen rund um die eigene Arbeitsbelastung vorleben. Erste Lösungsansätze zur Steigerung der Flexibilität von Kommunikationsabteilungen sind der länderübergreifende 24/7-Schichtbetrieb und eine Aufrüstung mit mobilen Arbeitsgeräten.

Vorbilder gesucht

Auch hinsichtlich vieler anderer Interviewfragen zu den Themen Vorbilder, Schlüsselerlebnisse und Berufsverständnis wird deutlich, dass sich jüngere Kommunikatoren stark an ihren Vorgesetzten orientieren. Dies verwundert nicht,

Interviewpartner

Unternehmen	Leiter/innen Kommunikation (CCOs)	Führungskräfte der nächsten Generation
BASF	Elisabeth Schick	Dr. Martin Binder
Bayer	Dr. Herbert Heitmann	Sven Theobald
BMW	Maximilian Schöberl	Alexander Bilgeri
Boehringer Ingelheim	Philipp Baum	Matthias Kagerbauer
Robert Bosch	Uta-Micaela Dürig	René Ziegler
BP Europa	Britta Kopfer	Peter Kretzschmar
B. Braun Melsungen	Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf	Holger Minning
Celesio	Marc Binder	Stefanie Wismer
Clariant	Ulrich Nies	Alexandra Spiegel-Kutschenreuter
Deutsche Bahn	Oliver Schumacher	Caroline Nöppert
Deutsche Post DHL	Prof. Dr. Christof E. Ehrhart	Johannes Oppolzer
GIZ	Dorothee Hutter	Sandra Voglreiter
Hochtief	Dr. Bernd Pütter	Verena Blaschke
ING-DiBa	Dr. Ulrich Ott	Patrick Herwarth von Bittenfeld
Microsoft Deutschland	Thomas Mickleit	Diana Heinrichs
Nord Stream	Ulrich Lissek	Dr. Irina Vasilyeva
Otto Group	Thomas Voigt	Catherine Lensing
Pfizer Deutschland	Martin Fensch	Susanne Straetmans
Puma	Dr. Ulf Santjer	Johannes Hackstette
Siemens Energy	Jan-Peter Schwartz	Matthias Harenburg

geben doch auch viele der heutigen CCOs an, in ihren ersten Berufsjahren die wesentlichen Bestandteile strategischer Kommunikation von ihren damaligen Vorgesetzten gelernt zu haben. Nicht nur aus diesem Grund ist es notwendig, dass in den Unternehmen konkrete Kontaktmöglichkeiten zwischen derzeitigen und zukünftigen Machern der Unternehmenskommunikation bestehen. Ein Lösungsansatz sind beispielsweise interne Mentoringprogramme oder unternehmensübergreifende Initiativen.

Prototypen? Fehlanzeige!

Die Interviewserie offenbart ein breites Spektrum von Antworten auf die entscheidenden Fragen des Berufsfelds. Von „dem“ oder „der“ typischen CCO der deutschen Wirtschaft kann nicht die Rede sein. Auch bei den zukünftigen Machern der Branche ergibt sich ein breites Meinungsspektrum – beeinflusst durch die unterschiedlichen Persönlich-

keiten, Berufswege und Funktionsbereiche. Trotz aller Unterschiede im Detail lässt sich im Großen und Ganzen ein Bild der Unternehmenskommunikation zeichnen, das sich durch strategische Orientierung, konzeptionelle Fundierung und proaktives Handeln in den Arenen der öffentlichen Meinungsbildung auszeichnet. <

Juliane Kiesenbauer, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig
Prof. Dr. Ansgar Zerfaß ist Universitätsprofessor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig sowie Professor in Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School, Oslo

Ansgar Zerfaß & Juliane Kiesenbauer, Strategen, Visionäre, Netzwerker der Unternehmenskommunikation: Kommunikationschefs und künftige Protagonisten in Nahaufnahme. Münster: Monsenstein + Vannerdat, 2014

Literatur

Berger, B.K., Meng, J. (Hrsg.) (2014), Making Sense of Public Relations Leaders – The Sense Makers. A global study of leadership in public relations and communication management. New York, NY: Routledge.
Zerfaß, A., Piwinger, M. (Hrsg.) (2014), Handbuch Unternehmenskommunikation (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler