

# kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in  
Kommunikation und Marketing

**„Professionalität, Herzblut und Teamgeist“  
Carsten Tilger, Henkel AG & Co. KGaA**

**„Vor allem reizen mich Unternehmen,  
die eine große Verantwortung tragen“  
Klaus Gorny, Facebook Deutschland**

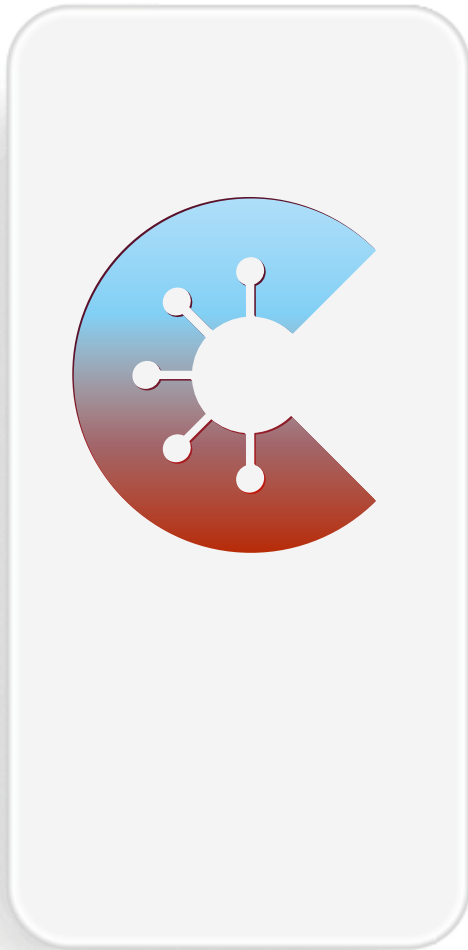
**Strategisches Themenmanagement und  
Corporate Newsroom  
Sabine Einwiller und Neda Ninova-Solovykh,  
Universität Wien**

**3 – 2020**

Jahresabo 60,- €

Mit freundlicher Unterstützung durch

**Deutsche Post DHL  
Group**



DIE CORONA-WARN-APP:

# **UNTERSTÜTZT UNS IM KAMPF GEGEN CORONA.**

Jetzt die Corona-Warn-App herunterladen  
und Corona gemeinsam bekämpfen.



Hier geht es zur App!



Die  
Bundesregierung

# Herzblut & Hightech

**Liebe Leser und Leserinnen:** Wir kommen am Thema KI nicht vorbei. Auch in diesem Heft nicht. Denn gerade zeigen uns zwei hochinteressante Studien, wo deutsche Unternehmen heute stehen – und auch, wie es in den Marketing- und Kommunikationsabteilungen aussieht.

Die gute Botschaft von Deloitte: Laut ihrer Umfrage unter 2.700 KI-Experten aus neun Ländern sind deutsche Unternehmen in Sachen „künstliche Intelligenz“ international keineswegs abgehängt. Engagieren sich große Unternehmen im Bereich künstlicher Intelligenz, werden dabei meist alle vier Kernbereiche von AI-Technologie – Machine Learning, Deep Learning, Natural Language Processing und Computer Vision – genutzt. Hierzulande gaben 79 Prozent der Befragten an, künstliche Intelligenz sei schon heute ein wesentlicher Faktor für einen nachhaltigen Geschäftserfolg. Die Erkenntnis: „Deutschland steht beim Thema AI im internationalen Vergleich gut da – der oft zitierte verlorene Anschluss ist daher eher in den Bereich der Fiktion einzuordnen.“

Und wie steht es um die Kolleginnen und Kollegen in den Kommunikationsabteilungen? Dazu verrät uns der aktuelle „news aktuell Trendreport 2020“ mehr. Janina von Jhering schreibt: „Digitale Technologien sind für die tägliche Arbeit nahezu aller Kommunikationsprofis eher wichtig oder sogar sehr wichtig (94 Prozent).“ Doch in der Umsetzung hapere es noch. Die digitale Transformation sei zwar in mehr als der Hälfte der Unternehmen und Agenturen weit fortgeschritten (54 Prozent), bei den restlichen 46 Prozent der Unternehmen bislang jedoch nur wenig entwickelt. Hauptbremsen des Wandels seien mangelnde Zeit im Alltagsgeschäft (43 Prozent), fehlendes Budget (35 Prozent), aber auch veraltete Denkweisen. Wenn es um die konkrete Anwendung digitaler Technolo-

gien geht, sind Collaboration-Tools weit vorne. Auch digitale Mess- bzw. Analysetools und Messenger-Dienste haben sich im Arbeitsalltag etabliert (jeweils 58 Prozent), ebenso wie SEO-Software (57 Prozent).

Themenwechsel: Branding, hier gesehen als Zusammenspiel von Corporate- und Produktmarken, war und ist in diesen Zeiten der Corona-Krise offenbar besonders wichtig. Carsten Tilger, Head of Corporate Communications Henkel, schildert in unserem großen Interview, wie das Zusammenspiel im B2B- und B2C-Bereich funktioniert. Beide Ebenen haben ihre Bedeutung, idealerweise in einem abgestimmten Zusammenspiel.

Gabriele Hässig, Geschäftsführerin bei Procter & Gamble, ergänzt dieses Thema und schildert uns, wie sehr etablierte Marken in der Krise dazu beitragen konnten, Orientierung und Vertrauen zu bieten. Gerade in diesen Zeiten lassen sich Markenstärken besonders effektiv ausspielen. Und Markus Bulgrin rundet das Bild ab, indem er beschreibt, wie sein Pharmaunternehmen eine authentische Markenidentität aus den Tiefen seines Selbstverständnisses heraus entwickelt hat.

Zum guten Schluss ein Hinweis: Mehrere Autoren haben in diesem Heft den Begriff „Herzblut“ verwendet. Suchen Sie einmal! Es ist schön zu sehen, dass nicht nur Digitalisierung, rationale Professionalität und Kompetenz den Erfolg in unserem Beruf ausmachen – sondern immer auch ein Stück persönlicher Enthusiasmus.

Viel Gewinn beim Lesen wünschen  
Gero Kalt und Rainer Mathes



Titel: Rodolfo Fischer/LückerT;  
Foto: Marc\_Osborne/Stock/Getty Images



**6**  
Carsten Tilger,  
Henkel AG & Co. KGaA



**34**  
Klaus Gorny,  
Facebook Deutschland



**64**  
Egbert Deekeling,  
Deekeling Arndt Advisors

**3** Editorial

Gesprochen

**6** „Professionalität, Herzblut und Teamgeist“  
*Carsten Tilger, Senior Vice President, Head of Corporate Communications & Public Affairs, Henkel AG & Co. KGaA*

**34** „Vor allem reizen mich Unternehmen, die eine große Verantwortung tragen“  
*Klaus Gorny, Director Corporate Communications DACH, Facebook Deutschland*

Unternehmen & Strategie

**10** Deutsche Unternehmen stehen im internationalen Vergleich zu AI gut da  
*Von Milan Sallaba*

**14** Fit for Future? Die Vermessung der Kommunikationsbranche  
*Von Janina von Jhering*

**18** Strategisches Themenmanagement und Corporate Newsroom  
*Von Sabine Einwiller und Neda Ninova-Solovykh*

**22** Die Versicherungsbranche während der Coronakrise im Spiegel der Medien  
*Von Martin Schulze und Sarah Gatzlik*

**26** Die Figur des Scheinriesen ist zum Coach von Krisenmanagern prädestiniert  
*Von Achim Kinter und Jürgen Schulz*

**30** Kommunikation neu denken!  
*Von Gerhild Werner, Evelyne Wenzel und Manfred Krupp*

Marke & Kanäle

**38** Wie starke Marken aus der Krise kommen  
*Von Gabriele Hässig*

**42** Corporate Branding: Die Evolution im tiefsten Kern beginnen  
*Von Markus Bulgrin*

**46** „Hört auf, es ‚virtuell‘ zu nennen!“  
*Von Ralf Weinen*

Kunden & Mitarbeiter

**50** Trotz räumlicher Distanz Nähe herstellen  
*Von Lutz Hirsch*

**54** Kommunikation, Kultur und Corona  
*Von Jörg Hass*

**58** Mit der Mitarbeiter-App agil durch stürmische Zeiten  
*Von Cristian Grossmann*

Öffentlichkeit & Verantwortung

**64** Das Ende des Stabilitätsversprechens  
*Von Egbert Deekeling*

Wortspende

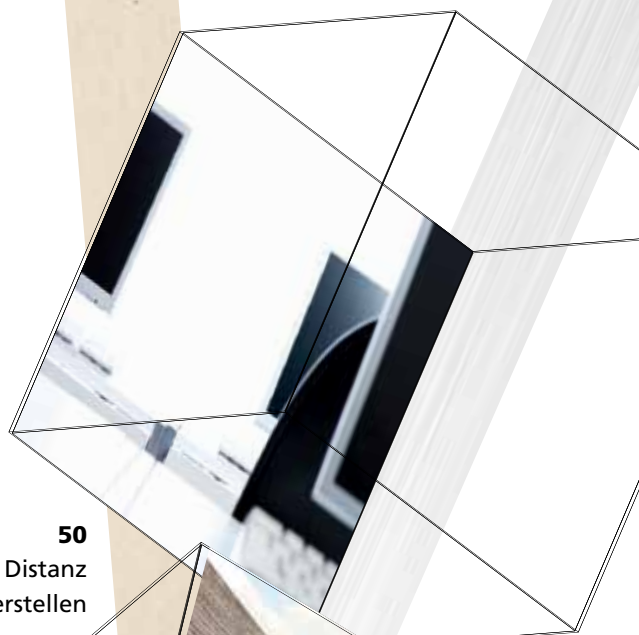
**40** Alles bleibt neu in der Kommunikation!  
*Von Christof Ehrhart*

Ausgezeichnet

**62** Der Green Ranking Champion zeichnet Vorreiter in der Nachhaltigkeit aus  
*Von Anita Kluck und Tarik Wenzel*

**49** Impressum

**50**  
 Trotz räumlicher Distanz  
 Nähe herstellen





**Carsten Tilger** hat in Mainz und Göttingen Volkswirtschaftslehre studiert und an der Henri-Nannen-Schule in Hamburg eine journalistische Ausbildung absolviert. Seine berufliche Karriere begann er 1997 als Pressesprecher der Hoechst AG in Frankfurt. Nach der Fusion zur Aventis SA wurde er 2000 Leiter Global Media Relations und 2003 Leiter Corporate Communications. Anschließend verantwortete Tilger die Unternehmenskommunikation von Kabel Deutschland in München. 2006 übernahm er die Corporate Communications & Public Affairs bei der Syngenta AG in Basel. Seit 2010 ist Carsten Tilger Head of Corporate Communications & Public Affairs bei Henkel.

# „Professionalität, Herzblut und Teamgeist“

*>k: Herr Tilger, Sie sind schon seit zehn Jahren bei Henkel verantwortlich für Kommunikation und Public Affairs. Was genau gehört zu Ihrem Aufgabengebiet? Vereinfacht gesagt alles, was mit der Konzernmarke Henkel zu tun hat. Und das weltweit, ob nach innen oder nach außen. Zu meinen Aufgaben gehören insbesondere die Interviews und Medientermine für CEO, Vorstand und auch unsere Aufsichtsratsvorsitzende, öffentliche Veranstaltungen und Reden, aber auch die Kommunikation in sozialen Medien und auf digitalen Plattformen. Dies umfasst insbesondere die Kommunikation zu Themen wie Strategie, Finanzen und M&A-Aktivitäten. Zudem die Verantwortung für Unternehmenspublikationen wie den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht sowie die Kommunikation bei Veranstaltungen wie der Hauptversammlung. Auch das Sponsoring, beispielsweise unseres „Fußball-Heimatvereins“ in Düsseldorf, der Fortuna, gehört dazu. Die Produkt- und Marketingkommunikation für unsere Marken, wie Persil, Schwarzkopf oder Loctite, wird dagegen von den jeweiligen Marketingteams in den Unternehmensbereichen verantwortet. Hier werden wir primär im Rahmen des Issues Management und der Krisenkommunikation aktiv, da hier auch potentiell eine negative Auswirkung auf die Konzernmarke bestehen kann.*

*>k: Darauf kommen wir später noch zurück. Aber zunächst: Was ist mit der internen Kommunikation? Das war doch gerade jetzt in der Krise eine wichtige Disziplin?*

Die interne Kommunikation gehört auch zu meinem Aufgabenbereich. Eine sehr wichtige Aufgabe – und das nicht erst seit Corona. Als ich Anfang 2010 meinen Job bei Henkel angetreten habe, war interne Kommunikation vor allem die Mitarbeiterzeitung „Henkel-Life“. Ich habe das schnell anders aufgestellt, mit

deutlich stärkerer inhaltlicher und strategischer Ausprägung. Heute umfasst die interne Kommunikation kurz gesagt drei Pfeiler: erstens, die kommunikative Begleitung und Unterstützung der drei Geschäftseinheiten und großen Funktionsbereiche. Zweitens die Planung und Steuerung der internen Kommunikation für wesentliche Change-Programme oder konzernweite Initiativen, einschließlich der Strategiekommunikation oder CEO-Kommunikation nach innen. Und drittens die Entwicklung und das Management der internen Kommunikationskanäle und Formate, die sich über die Jahre deutlich verbreitert und modernisiert haben und heute überwiegend digital ausgerichtet sind. Interne und externe Kommunikation arbeiten bei uns ganz eng zusammen. Denn ich bin überzeugt, dass eine erfolgreiche externe Kommunikation mit einer guten internen Kommunikation beginnt.

*>k: Wie ist Ihr Bereich organisatorisch aufgebaut, und wie viele Kollegen arbeiten für die Kommunikation – in der Zentrale und weltweit?*

Wir sind weltweit rund 120 Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation. Und das für einen Konzern mit 20 Milliarden Umsatz und mehr als 50.000 Mitarbeitern. Etwas mehr als die Hälfte des Teams arbeitet am Hauptsitz in Düsseldorf, einschließlich der fünf Volontäre, die wir fortlaufend ausbilden. Die anderen Kolleginnen und Kollegen sitzen in drei regionalen Einheiten rund um die Welt: Nord- und Südamerika, Europe/Middle East Africa einschließlich Indien sowie Asien-Pazifik. Dabei gibt es bei Henkel die Regel, dass die Funktionen weltweit zentral organisiert sind. Das heißt, die Kommunikationschefin für Nord- und Südamerika berichtet direkt an mich, mit Budget- und Personalverantwortung, und nicht an den sogenannten Regional President. In der Zentrale sind wir auf dem Papier eher klassisch aufgestellt, mit externer und inter-

ner Kommunikation, Digitalkommunikation sowie Corporate Brand Management & Communications Strategy. Dazu kommt noch unser Public-Affairs-Team, mit einem eigenen Standort in Brüssel bei der EU.

*>k: Und wie läuft die Zusammenarbeit? Sehen Sie nicht auch den Bedarf, über die klassischen Aufgabengebiete und einzelnen Kanäle hinweg eher themenbezogen zu kommunizieren, zum Beispiel mit einem Newsroom?*

Klar, das sehen wir natürlich auch. Wir haben dafür seit einigen Jahren die sogenannte News Conference eingeführt. Damit ist nicht ein Konferenztermin im Tagesablauf gemeint. Vielmehr geht es um den rollierenden, über Wochen und Monate vorausschauenden Themen- und Newsplanungsprozess sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten, die damit verbunden sind. Wir planen die Kommunikation von Themen und News integriert, abteilungsübergreifend und über alle Plattformen hinweg. Das funktioniert sehr gut. Aber wir haben auch sicher noch Potential, um unsere Organisation weiterzuentwickeln.

*>k: Führung ist in diesen Zeiten besonders schwierig. Welche Rolle spielen Homeoffice und digitale Tools zurzeit, und lässt sich daraus ein neues Arbeiten für die Zukunft ableiten?*

Das stimmt. Wir nennen die Führung virtueller Teams „Remote Leadership“. Und das hat in der Krise noch mal sehr an Bedeutung gewonnen. Diejenigen Kollegen, die schon bisher vorwiegend virtuelle oder global verteilte Teams über eine Vielzahl von Ländern hinweg geführt haben, tun sich damit natürlich leichter. Aber in der Summe kann ich sagen, dass das sowohl bei uns im Team als auch im Konzern insgesamt viel besser funktioniert hat als ich mir das vorher vorgestellt hätte. Das ist eine Erfahrung, die ich auch von vielen anderen höre. Insofern hat

die Krise hier vielleicht wenigstens eine gute Seite: Sie hat einen kulturellen Wandel in der Führung und auch in der digitalen Zusammenarbeit im Zeitraffertempo erzwungen. Wir haben in ein paar Wochen einen Sprung gemacht, für den wir ohne den Druck der Krise vielleicht Jahre gebraucht hätten.

*>k: Sie verantworten die Kommunikation in einem börsennotierten Unternehmen, dennoch ist es ein Familienunternehmen. Wie schlägt sich diese Besonderheit im Alltag nieder?*

Ja, das ist richtig – einerseits. Henkel ist da schon besonders. Auf der anderen Seite sind die Interessen der Familie Henkel die gleichen wie die aller anderen Stakeholder. Letztlich geht es darum, dass sich das Unternehmen langfristig erfolgreich entwickelt, die richtige Strategie verfolgt und nachhaltig Werte schafft. Für die Kunden und Konsumenten mit unseren Produkten und Innovationen. Für die Mitarbeiter durch attraktive Arbeitsplätze mit persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Für die Gesellschaft durch unser vielfältiges Engagement. Und letztlich sind die Erwartungen der Familie als Mehrheitsaktionär auch deckungsgleich mit den Ansprüchen, die unsere langfristig ausgerichteten Investoren an uns haben.

*>k: Sie haben seit 2010 bei Henkel drei recht unterschiedliche CEOs betreut. Worauf kommt es bei der Kommunikation – vor allem im CEO-Wechsel – besonders an?*

Zunächst einmal war das keine neue Erfahrung für mich. Ich habe in drei verschiedenen Unternehmen insgesamt sieben verschiedene CEOs mit sechs verschiedenen Nationalitäten kommunikativ unterstützt. Und bei jedem Unternehmen mindestens einen CEO-Wechsel begleitet, bei Henkel waren es jetzt sogar zwei. Am Ende geht es aber immer zuerst um das Unternehmen und dann um den CEO. Gleichwohl hat ein CEO eine ganz besondere und herausgehobene Rolle und Aufgabe – und verdient daher auch besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung in der Kommunikation. Denn die Kommunikation nach innen und außen ist eine der wichtigsten Aufgaben und Instrumente für einen CEO. Ich habe ge-



lernt, dass man gerade bei einem CEO-Wechsel die richtigen Fragen stellen und dann sehr aufmerksam zuhören muss, anstatt gleich eine Strategie und einen Plan aus dem Hut zu zaubern. Man muss immer aufzeigen, wie man durch eine erfolgreiche CEO-Kommunikation Wert für das Unternehmen schafft. Diese Aufgabe finde ich hochspannend.

*>k: Die Corona-Krise hat in den letzten Monaten auch die Unternehmenskommunikation herausgefordert. Was sind die Erfolgsfaktoren für Kommunikation in Krisenzeiten?*

In unserem Kommunikationsteam: Professionalität, Herzblut und Teamgeist. Im Unternehmen: ein klares Verständnis, wie wichtig Kommunikation ist, was sie zu leisten vermag und was nicht, sowie das Bekenntnis der Unternehmensleitung zu aktiver, transparenter und regelmäßiger Kommunikation. All das hatten wir in den vergangenen Wochen und Monaten. Dafür bin ich dankbar. Und es macht mich sehr stolz. Auf unser Team. Und unser Unternehmen.

*>k: Henkel agiert auf vielen Märkten mit unterschiedlichsten Produkten wie Persil,*

*Pritt oder Schwarzkopf. Welche Rolle spielt die Unternehmensmarke „Henkel“ im Zusammenspiel mit den Produktmarken?*

Das ist bei uns genauso unterschiedlich wie die Geschäfte, in denen wir tätig sind. Im Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel setzen wir Henkel mit dem bekannten rot-weißen Logo bewusst als „Absendermarke“ ein. Hier hat das Unternehmen seine Wurzeln, hier verbinden die Menschen die Marke stark mit Produkten wie Persil, das es ja schon seit 1907 gibt. Sie verbinden mit einem Produkt „aus dem Hause Henkel“ Qualität, beste Wasch- und Reinigungsleistung, Sicherheit und Nachhaltigkeit. Hier spielt auch im Ausland das deutsche Image von Sauberkeit eine Rolle. Ganz anders ist das bei unserem zweiten Konsumgütergeschäft, Beauty Care. Hier dominiert die Dachmarke Schwarzkopf das Bild. Darunter sind bekannte Marken wie Gliss oder Schauma positioniert. Wenn es um Pflegeprodukte für Haare, Körper, Haut oder die Zähne geht, hilft uns der Verweis auf die Konzernmarke Henkel bei den Verbrauchern nicht so viel.

*>k: Und wie sieht es im Industriegeschäft aus? Das ist ja die Hälfte des Konzerns.*





schen Fußabdruck ihr Konsum verursacht. Hier stehen aktuell Themen wie Plastikverpackungen und -abfall im Mittelpunkt. Bei den Industriekunden geht es stärker darum, wie wir ihnen helfen können, ihre Prozesse und Produkte noch nachhaltiger zu machen. Wir sind da nur ein Glied in einer langen Wertschöpfungskette. Hier sind die Themen oft breiter. Sie reichen von Lieferantenmanagement und Menschenrechten über das Energiemanagement bis hin zu spezifischen Eigenschaften unserer Produkte, beispielsweise für den Leichtbau von Autos. Hinzu kommt ein steigendes Interesse von Seiten der Medien sowie aus der Politik. Dabei dominieren aber häufig tagesaktuelle Themen und Fragen anstelle der tieferen Auseinandersetzung mit dem Thema. Nachhaltigkeitskommunikation ist ein dickes Brett. Sie wird schnell entweder zu oberflächlich oder zu komplex – je nach Zielgruppe. Dafür muss man die richtigen Formate finden. Das ist die Herausforderung.

Grundsätzlich schon. Aber das Risiko ist ohnehin da. Ob wir nun die Konzernmarke stärken und mit den Produkten verbinden oder nicht. Salopp gesagt: Wenn mal etwas schief läuft, fällt das über kurz oder lang immer auf den Konzern zurück. Denken Sie an die Pharmaindustrie, in der ich vor Henkel viele Jahre tätig war. Da gibt es Produkte mit einem Milliardenumsatz. Doch wenn es dann ungewollte, gefährliche Nebenwirkungen gibt, gehen die Ansprüche der Kläger und ihrer Anwälte immer an den Konzern. Da ist das Geld, und dort tut es weh. Und die Medien machen das auch so. Der Konzern hinter dem Produkt ist da immer ein spannenderes Ziel. Also: Die Stärkung der Konzernmarke bringt Vorteile. Das Risiko, das damit verbunden ist, gibt es so oder so.

*>k: Eine Frage zum Abschluss: Trotz Corona-Delle wird der Wettbewerb um gute Nachwuchskräfte nicht abnehmen. Warum sollten sich junge Leute für Henkel entscheiden?*

Wir sind ein global aufgestellter Konzern mit einer weltweiten Spitzenposition im Industriegeschäft und erfolgreichen Konsumgütergeschäften. Wir sind in vielen Märkten Marktführer mit unseren Produkten. Hier passiert gerade unglaublich viel. Die Digitalisierung erfordert neue Ideen und Kompetenzen. Das eröffnet spannende Aufgaben für junge Menschen mit Tatkraft, Kreativität und besonderen Kenntnissen. Dabei zeichnet sich Henkel auch durch eine ganz besondere Unternehmenskultur aus. So unterschiedlich unsere Geschäftsfelder und Aufgaben auch sind, jede Kollegin und jeder Kollege fühlt sich als „Henkelaner“. Hier kommt unsere lange Tradition als Familienunternehmen zum Tragen. Wir kombinieren die Chance, sich ständig weiterzuentwickeln und zu wachsen, mit einer großen Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern. Die Förderung von Vielfalt in allen Dimensionen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und auch die Unterstützung und Absicherung der Mitarbeiter haben Henkel schon immer ausgezeichnet.

Die Fragen stellte Gero Kalt

Hier hat Henkel als Konzernmarke die typische Rolle in einem B2B-Geschäft. Wir haben zwar sehr starke und traditionsreiche Produktmarken wie Loctite mit einem Umsatz von rund drei Milliarden im Jahr. Dass wir als Konzern die Größe, die globale Aufstellung, die Kompetenzen und Ressourcen in den Bereichen Forschung und Produktentwicklung, die technische Expertise und Fähigkeit haben, um unsere global tätigen Kunden umfassend und langfristig zu betreuen, hilft uns bei unseren Kunden in der Industrie. Auch mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit.

*>k: Die Anforderungen an nachhaltige Produkte, Verpackungen, Lieferketten und Produktion werden immer höher. Wie reagiert Henkel in seiner Kommunikation an verschiedene Stakeholder darauf?*

Das stimmt. Wir sehen das bei den Konsumgütern ebenso wie im Industriegeschäft. Henkel hat hier ja eine lange Tradition. Im nächsten Jahr veröffentlichen wir unseren 30. Nachhaltigkeitsbericht. Aber gerade in den letzten Jahren hat Nachhaltigkeit enorm an Bedeutung gewonnen. Die Verbraucher wollen genau verstehen, welchen ökologi-

*>k: Stimmt der Eindruck, dass die „Corporate Brand“ in den letzten Jahren stärker hervorgehoben wurde – und wenn ja, warum?*

Ja, das ist eine Entwicklung, die wir auch in unserem Wettbewerbsumfeld sehen. Bei einigen Unternehmen, bei denen Konzernmarke und Produktmarke identisch sind, ist das weniger stark ausgeprägt. Aber auch bei Konzernen mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern und zahlreichen Produktmarken unter einem Konzerndach, so wie das bei uns der Fall ist, nimmt die Bedeutung der Konzernmarke zu. Das ist zum einen wichtig für das Employer Branding, das heißt im Wettbewerb um Talente. Aber auch, um die steigende Erwartungshaltung verschiedener Anspruchsgruppen mit Blick auf nachhaltiges Handeln und gesellschaftliche Verantwortung zu adressieren. Wir wollen, dass die Leistungen, die wir als Konzern oder mit unseren Produktmarken zum Beispiel im Bereich Nachhaltigkeit erzielen, in Zukunft noch stärker auf die Konzernmarke einzahlen.

*>k: Birgt das nicht auch ein Risiko für die Konzernmarke, wenn es mal ein Problem mit einem Produkt gibt?*

# Noch nicht abgehängt!

## Deutsche Unternehmen stehen im internationalen Vergleich zu AI gut da

Von Milan Sallaba

**K**ünstliche Intelligenz (Artificial Intelligence, kurz AI) ist längst keine Zukunftstechnologie mehr, sondern verändert bereits heute Unternehmen und Industrien weltweit – und findet immer mehr Anwendungsfelder. Dabei hinken deutsche Unternehmen bei der Umsetzung im internationalen Vergleich keineswegs hinterher. Das zeigen die Ergebnisse der mittlerweile dritten „State of AI in the Enterprise“-Umfrage von Deloitte unter rund 2.700 AI-Experten aus neun Ländern (Australien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Japan, Kanada, Niederlande und USA).

### AI heute schon Mainstream – und unverzichtbar

Der Entwicklungsverlauf von AI ist bemerkenswert. Trotz großer Anfangseuphorie ist eine für innovative Technologien typische Marktphase der Ernüchterung nicht erkennbar. Engagieren sich große Unternehmen im Bereich künstlicher Intelligenz, werden dabei meist alle vier Kernbereiche von AI-Technologie – Machine Learning, Deep Learning, Natural Language Processing und Computer Vision – genutzt. Sowohl in Deutschland als auch in den internationalen Ver-

gleichsmärkten gaben über 90 Prozent der Befragten an, dass in ihren Unternehmen diese vier Bereiche bereits zur Anwendung kommen oder eine Nutzung in den kommenden Monaten fest geplant sei. Hierzulande gaben 79 Prozent der Befragten an, künstliche Intelligenz sei schon heute ein wesentlicher Faktor für einen nachhaltigen Geschäftserfolg. Das zeigt einerseits, dass künstliche Intelligenz im Mainstream angekommen ist, bedeutet aber auch, dass sich Unternehmen mit AI gegenüber großen Wettbewerbern kaum noch einen Vorteil verschaffen können.

### Deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich

Die Anwendungsbereiche von AI sind vielfältiger geworden und gehen längst über den IT-Bereich hinaus. Hier gibt es allerdings länderspezifische Besonderheiten. So sind in Deutschland AI-Projekte mit Finanzschwerpunkt verbreiteter als im Rest der Welt. 15 Prozent der deutschen AI-Experten gaben an, dass ihre Unternehmen hier aktiv sind – im Ausland sind es nur 7 Prozent. Dagegen besteht hierzulande Rückstand in den Bereichen Cybersecurity sowie Opera-

tions, und auch der klassische IT-Bereich wird in Deutschland seltener als Top-Anwendungsfeld genannt.

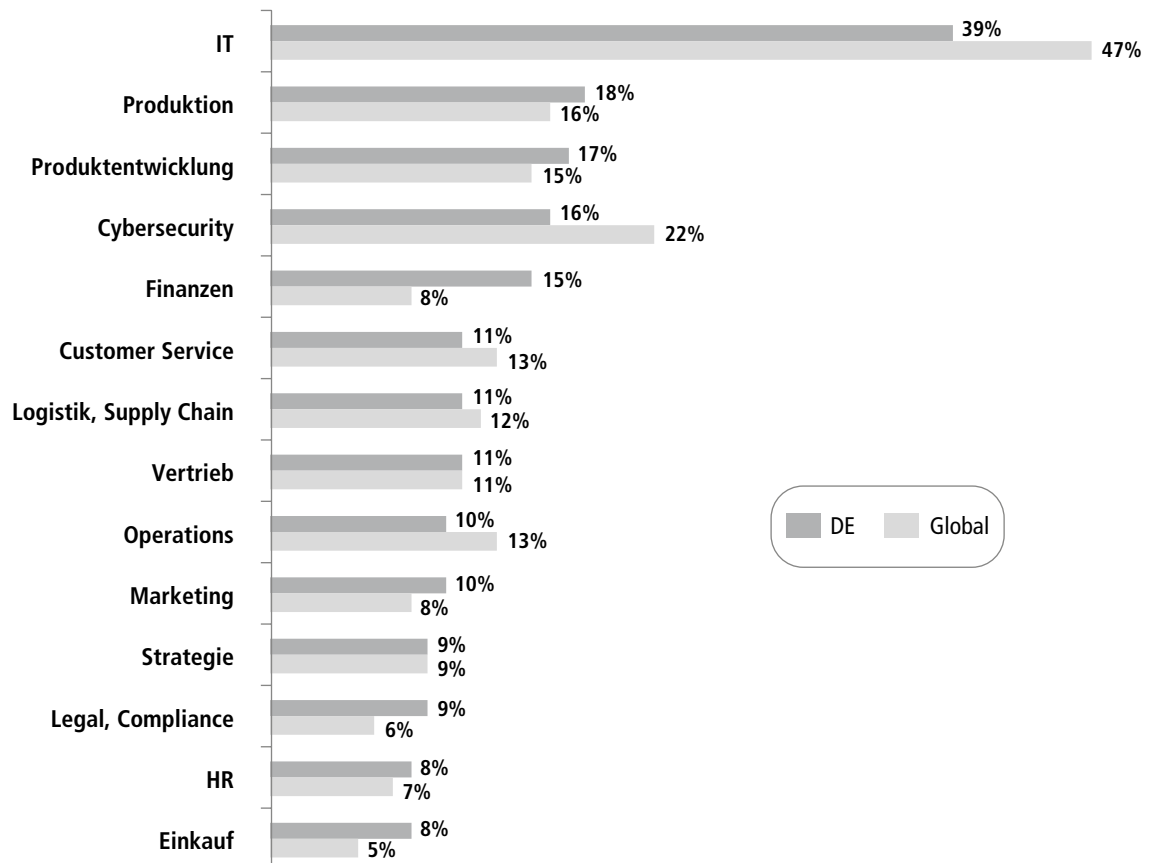
Ein weiterer Trend, der sich bereits in der vorhergehenden Umfrage gezeigt hat, setzt sich fort: Der Zukauf von externen AI-Kompetenzen und -Technologien ist für die Unternehmen von enormer Bedeutung – insbesondere in Deutschland. Hierzulande geben 55 Prozent der Befragten an, AI überwiegend oder komplett extern einzukaufen. Nur 8 Prozent der Unternehmen entwickeln sie vollständig selbst. Die Zahlen bestätigen auch den globalen Trend zu „AI as a Service“ (AlaaS) und die wichtige Rolle der externen Anbieter bei AI-Anwendungen.

Ein Grund dafür ist der anhaltende Fachkräftemangel im Bereich AI. Für 27 Prozent der deutschen Experten ist die schwierige Suche nach ausreichend qualifizierten Fachkräften eine wesentliche Herausforderung beim Thema künstliche Intelligenz. Zwar fehlt es auch im Ausland an AI-Spezialisten, jedoch stehen für die Unternehmen dort andere Problemthemen, wie beispielsweise hohe Kosten, stärker im Vordergrund. Die Nachfrage nach AI-Fachkräften bleibt in Deutschland ungebrochen hoch.



## State of AI in the Enterprise

### Funktionen, in denen AI genutzt wird



Quelle: Deloitte GmbH; DE: n=168 (nur Nutzer von AI); Global: n=2.408 (nur Nutzer von AI)



### **AI lohnt sich, birgt aber auch Risiken**

Eine gute Nachricht ist, dass sich AI für Unternehmen lohnt. Laut Einschätzung der befragten Experten amortisiert sich der überwiegende Teil der AI-Projekte in weniger als zwei Jahren. Deutsche Unternehmen gehen im globalen Vergleich sogar von einer kürzeren Amortisationsdauer aus. Die Zeitspanne, innerhalb der sich AI-Projekte bezahlt machen, hängt auch vom digitalen Reifegrad ab. Während Unternehmen, die gerade erste Erfahrungen mit AI sammeln, vielfach noch nach dem Prinzip „Trial & Error“ agieren, rechnen 42 Prozent der Befragten aus deutschen Unternehmen, in denen bereits umfassende AI-Kompetenzen vorhanden sind, sogar mit Amortisationszeiträumen von weniger als einem Jahr. Zu dieser Gruppe gehören nicht nur die großen Unternehmen, sondern auch der zukunftsorientierte Mittelstand. Im internationalen Vergleich ist der deutsche Mittelstand hier besonders gut aufgestellt und weiß meist genau, wie AI im Unternehmen gezielt Mehrwert bringen kann.

Doch trotz technologischer und ökonomischer Bedeutung sind auch die Risiken künstlicher Intelligenz immer wieder Gegenstand der öffentlichen Diskussion.

Während in den acht Vergleichsmärkten Sicherheitsbedenken beim Einsatz von AI als größtes Risiko wahrgenommen werden (24 Prozent), sorgen sich deutsche Experten vergleichsweise stark um mangelnde Transparenz (23 Prozent), den Verlust von Arbeitsplätzen (22 Prozent) und den „algorithmic bias“, also eine systematische, unfaire Verzerrung durch die Anwendung von Algorithmen (16 Prozent). Hier ist allerdings zu beachten, dass bei der Risikobewertung auch kulturelle Faktoren eine Rolle spielen – so ist die Angst vor Arbeitsplatzverlusten in Deutschland traditionell besonders ausgeprägt.

Beim Thema Risiken ist wichtig, dass wir nicht nur als Gesellschaft darüber diskutieren, wo und wie AI angewendet werden soll, sondern auch, dass sich Unternehmen ihrer Verantwortung hier bewusst werden und diese aktiv wahrnehmen. Sie müssen Risiken und Bedenken aktiv begegnen – hier besteht in Deutschland noch Nachholbedarf. Unsere Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass es in vielen Unternehmen offenkundig noch an entsprechendem Inhouse-Wissen fehlt, nicht zuletzt auch besonders bei der Beurteilung von Algorithmen. Bei der Frage nach konkreten Trainingsmaßnahmen zu Ethik oder dem Auditieren und Testieren von AI-Systemen liegen deut-

sche Unternehmen in sechs von sieben Kategorien zum Teil erheblich hinter dem internationalen Durchschnitt.

### **Keine Spur von „abgehängt“ – und trotzdem gibt es Handlungsbedarf**

Insgesamt belegen die Studienergebnisse: Deutschland steht beim Thema AI im internationalen Vergleich gut da – der oft zitierte verlorene Anschluss ist daher eher in den Bereich der Fiktion einzuordnen. Tatsächlich wird AI inzwischen als erfolgskritisch eingeschätzt – und entsprechend hoch ist das Aktivitätsniveau. Das bedeutet jedoch nicht, dass kein weiteres Optimierungspotential besteht. Und obwohl AI keine Zukunftstechnologie mehr ist, sondern längst im Hier und Jetzt angekommen, gehen über 70 Prozent der befragten Spezialisten davon aus, dass künstliche Intelligenz das eigene Unternehmen und sogar die zugehörige Branche verändern wird. AI ist gekommen, um zu bleiben.

---

Milan Sallaba ist Partner und verantwortet den Technologiesektor bei Deloitte in Deutschland und für den europäischen Verbund Deloitte DCE



# WIR ZIEL

Unter Partnerschaftlichkeit verstehen wir,  
**gemeinsam an einem großen Ziel zu  
arbeiten.**

Kennen Sie Michael Collins? Die wenigstens tun das. Er hat als Pilot der Apollo-11-Kapsel Buzz Aldrin und Neil Armstrong 1969 zur ersten Mondlandung geflogen – und wieder zurück. Für uns ist Collins eine Inspiration. Denn als Spitzeninstitut der rund 850 Genossenschaftsbanken in Deutschland glauben wir an Partnerschaften, bei denen jeder sich in den Dienst einer großen Sache stellt, damit das gemeinsame Ziel erreicht wird. Mehr über Partnerschaftlichkeit erfahren Sie unter: [dzbank.de/haltung](https://dzbank.de/haltung)

# Fit for Future?

## Die Vermessung der Kommunikationsbranche: news aktuell Trendreport 2020

Von Janina von Jhering

**F**ast jeder zweite Beschäftigte der Kommunikationsbranche kritisiert, dass die digitale Transformation im eigenen Haus noch nicht weit genug fortgeschritten ist. Grund dafür sind mangelnde Zeit im Tagesgeschäft, fehlendes Budget und veraltete Denkweisen im Management. Dennoch ist die Branche optimistisch: Acht von zehn Kommunikationsprofis glauben, dass sie auch in fünf Jahren noch attraktiv für ihre Arbeitgeber sind. Von echter Gleichberechtigung in den Führungsetagen ist die Branche aber noch weit entfernt. Nur jeder fünfte Beschäftigte einer Pressestelle berichtet von einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis bei den Führungskräften. Das sind die zentralen Ergebnisse des diesjährigen news aktuell Trendreports mit dem Titel „Fit for Future? Die Vermessung der Kommunikationsbranche“. Dafür hat news aktuell ge-

meinsam mit Faktenkontor rund 550 Kommunikationsexperten aus Unternehmen und Agenturen befragt, wie sie ihr Berufsfeld im Kontext des permanenten Wandels sowie in puncto New Work beurteilen und in welchen Bereichen Verbesserungsbedarf besteht.

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem vielschichtigen Strukturwandel – und das nicht erst seit der Corona-Krise. Schon davor zeichnete sich ab, dass wir angesichts fortschreitender Digitalisierung und Globalisierung neue Formen finden müssen, mit dem permanenten Wandel umzugehen. Den Kommunikatoren kommt bei dem Transformationsprozess eine zentrale Rolle zu: Sie vermitteln und begleiten Wandel und sind zudem selbst Betroffene. Genau hier setzt die Studie an: news aktuell und Faktenkontor wollten wissen, wie Kommunikationsprofis ihr Berufsfeld im Kontext einer sich

stetig verändernden Arbeitswelt beurteilen. Es geht unter anderem darum, wie weit fortgeschritten digitale Technologien und neue Arbeitsformen tatsächlich sind und welche Kompetenzen Kommunikationsprofis für die Zukunft brauchen.

Der Trendreport gliedert sich in vier Unterthemen: Digitalisierung, Change- und interne Kommunikation, Communication Tomorrow und Gender Equality. Bei der Befragung standen sowohl die Kommunikationsbranche insgesamt, aber auch der einzelne Kommunikationsprofi mit seinen Kompetenzen und Bedürfnissen in einer sich stetig verändernden Arbeitswelt im Fokus.

### Digitalisierung bereits weit fortgeschritten

Digitale Technologien sind für die tägliche Arbeit nahezu aller Kommunika-

tionsprofis eher oder sogar sehr wichtig (94 Prozent). Doch in der Umsetzung hapert es noch. Die digitale Transformation ist zwar in mehr als der Hälfte der Unternehmen und Agenturen weit fortgeschritten (54 Prozent), bei der anderen Hälfte wiederum noch wenig (46 Prozent). Hauptbremsen des Wandels sind mangelnde Zeit im Alltagsgeschäft (43 Prozent), fehlendes Budget (35 Prozent), aber auch veraltete Denkweisen.

Wenn es um die konkrete Anwendung digitaler Technologien geht, sind Collaboration-Tools weit vorne. Gut über die Hälfte der Kommunikationsprofis nutzt bereits intensiv Slack, Trello, Jira, Google-Docs und Co. (59 Prozent). Auch digitale Mess- bzw. Analysetools und Messenger-Dienste haben sich im Arbeitsalltag etabliert (jeweils 58 Prozent), ebenso wie SEO-Software (57 Prozent).

Die mit der Digitalisierung einhergehenden neuen Arbeitsformen sind in der Branche bereits weit fortgeschritten. Eine überwiegende Mehrheit der PR-Profis hat die Möglichkeit, in Teilzeit (84 Prozent) oder von zu Hause aus zu arbeiten (82 Prozent) und sich die Arbeit zeitlich flexibel einzuteilen (76 Prozent). Außerdem geben immerhin zwei Drittel der Kommunikatoren an, dass sie bereits in flachen Hierarchien arbeiten (66 Prozent).

### Change- und interne Kommunikation mit hohem Stellenwert

Die kommunikative Begleitung von Veränderungsprozessen spielt bereits heute eine große Rolle in den Unternehmen. Jeweils über die Hälfte der PR-Experten gibt an, dass Change-Kommunikation und interne Kommunikation in ihrem Unternehmen oder bei ihren Kunden aktuell wichtig sind. Gleichwohl ist sich eine sehr große Mehrheit der Befragten einig, dass diese beiden Disziplinen in Zukunft noch wichtiger werden, und wünscht sich deshalb eine Intensivierung. So sprechen sich satte 91 Prozent für eine starke oder sehr starke Rolle der internen Kommunikation in der Zukunft aus, für 72 Prozent wird

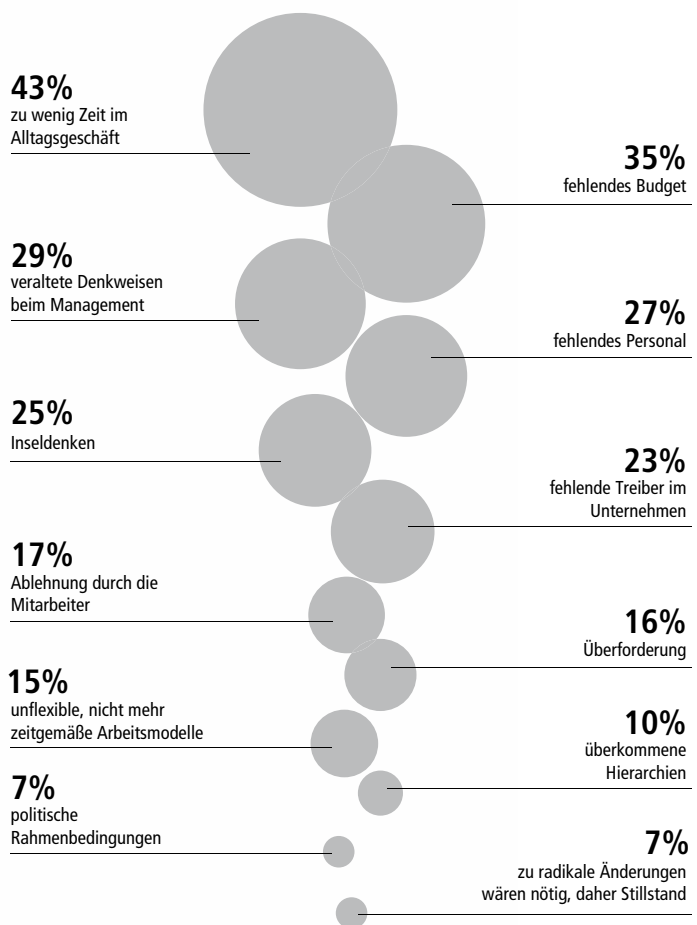
### Weitere Ergebnisse

Nur fünf Prozent nutzen derzeit KI für das Verfassen von Pressemitteilungen und anderen Texten. Nur jeder zehnte Befragte plant zudem, zukünftig KI fürs Texten mit ins Boot zu holen (acht Prozent).

Jeweils eine überwiegende Mehrheit der Befragten sagt, dass sie ohne digitale Technologien ihre Arbeit nicht erledigen kann (84 Prozent) und die damit einhergehenden neuen Arbeitsformen ihre Arbeit produktiver machen (74 Prozent) und sie motivieren (72 Prozent). Gleichwohl bemängeln zwei Drittel, dass durch die Digitalisierung zu viele Informationen auf zu vielen Kanälen verbreitet werden.

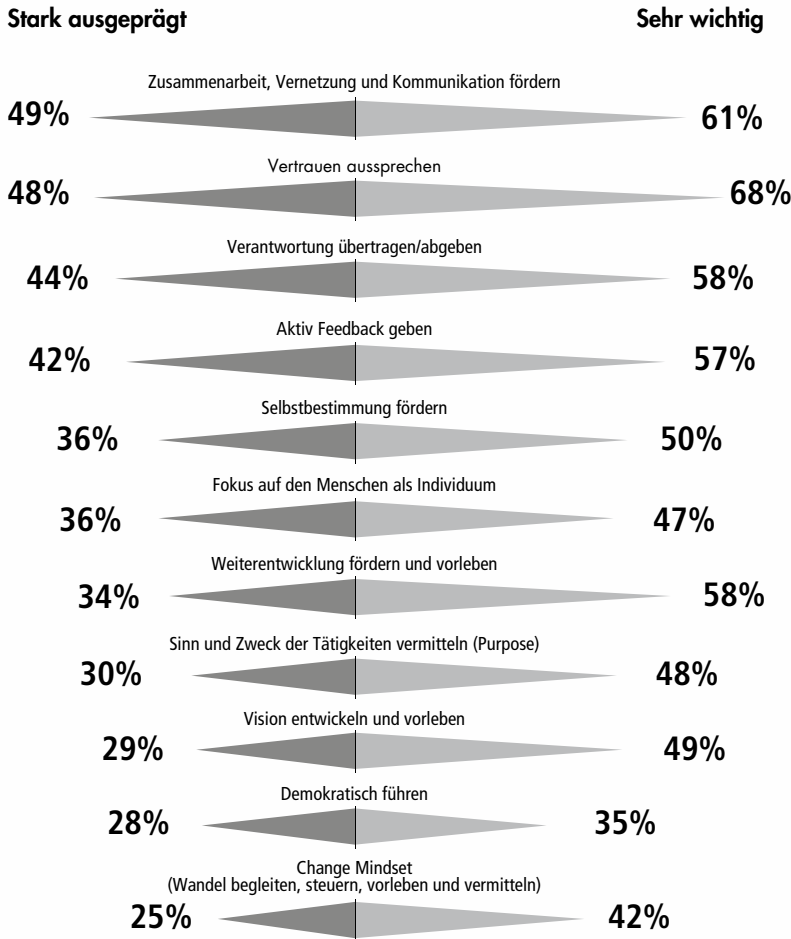
Neugierde und Aufgeschlossenheit ist die wichtigste Sozialkompetenz, die Kommunikationsprofis gegenwärtig benötigen (71 Prozent). Adaptive Fähigkeiten wie diese, aber auch die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, werden aus Sicht der PR-Experten in den kommenden fünf Jahren viel wichtiger.

## Was sind die drei größten Hindernisse für eine fortschreitende Digitalisierung und eine Umsetzung neuer Arbeitsformen/-methoden bei Ihrer täglichen Arbeit?



Quelle: dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH / news aktuell GmbH; Basis: Pressestellen und PR-Agenturen (max. drei Antworten), N=541

## Wie ausgeprägt sind die folgenden Aspekte von New Leadership in Ihrer Kommunikationsabteilung beziehungsweise Agentur zum aktuellen Zeitpunkt, und wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Aspekte?



Quelle: dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH / news aktuell GmbH;  
Basis: Pressestellen und PR-Agenturen (Mehrfachnennungen), N=426

### news aktuell Trendreport 2020

Teilnehmer: 541 Fach- und Führungskräfte der Kommunikationsbranche, Zeitraum: Februar 2020, Form: Anonyme Onlinebefragung. Kostenfreier Download des news aktuell Trendreport 2020 mit den vollständigen Studienergebnissen unter: <https://www.newsaktuell.de/blog/trendreport-2020/>

Change-Kommunikation eine große Bedeutungszunahme erfahren.

Noch zu häufig scheitert es bei der Umsetzung aber an fehlender Integration, Interaktion und Dialog. Größte Hürde: Mitarbeiter werden noch zu wenig in Veränderungsprozesse eingebunden. Top-down-Ansätze im Management machen über die Hälfte der Kommunikatoren für eine misslungene Change-Kommunikation verantwortlich (57 Prozent). Fast genauso oft bemängeln die Befragten, dass Führungskräfte Veränderung zu wenig vorleben (56 Prozent) oder Kommunikation zu sehr auf „Senden“ und zu wenig auf „Dialog“ ausgerichtet ist (50 Prozent).

### Communication tomorrow & New Leadership

Knapp zwei Drittel der PR-Profis prognostizieren, dass sich ihr Arbeitsplatz innerhalb der kommenden zehn Jahre stark verändern wird (61 Prozent). Einen Verlust der Arbeit fürchten aber die Wenigsten (zwei Prozent). Die überwiegende Mehrheit der PR-Praktiker blickt optimistisch in die Zukunft: Über zwei Drittel der befragten Kommunikatoren denken, dass sie die Anforderungen, die der Kommunikationsjob in fünf Jahren mit sich bringt, völlig oder überwiegend erfüllen werden (79 Prozent). Während in der Gegenwart insbesondere klassische Fachkompetenzen wie strategisch-konzeptionelles Vorgehen, Textfertigkeit und breites Allgemeinwissen eine sehr wichtige Rolle spielen, nehmen zukünftig Fähigkeiten mit technischem Anspruch einen immer höheren Stellenwert ein. Insbesondere das Produzieren von Multi-Media-Content wird den Befragten zufolge in den kommenden fünf Jahren viel wichtiger (44 Prozent), aber auch die datengetriebene Messung und Analyse wird stark an Bedeutung zunehmen (32 Prozent). Dementsprechend glaubt die überwiegende Mehrheit der Befragten, dass Digitalkompetenz in fünf Jahren genauso wichtig sein wird wie soziale, Fach- und Methodenkompetenz (81 Prozent).



Wenn es um die persönliche Zufriedenheit und die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit geht, schätzen Kommunikatoren vor allem Eigenverantwortung und Selbstbestimmung (60 Prozent). Noch vor Vertrauen in die Führungskraft (57 Prozent) und flexibler Arbeit (54 Prozent) wird dieser Aspekt von den Befragten als sehr wichtig bewertet (60 Prozent). Im Bereich Teamarbeit ist die Kommunikationsbranche bereits gut aufgestellt. In knapp der Hälfte der befragten Pressestellen und Agenturen fördern leitende PR-Schaffende derzeit schon stark Zusammenarbeit, Vernetzung und Kommunikation (49 Prozent). Fast ebenso häufig bringen die PR-Führungskräfte ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegen (48 Prozent) und übertragen ihnen Verantwortung (44 Prozent). Jedoch nur knapp jeder dritte New Leader in der Branche führt derzeit demokratisch und entwickelt aktiv Visionen (28 Prozent bzw. 29 Prozent), nur jede vierte PR-Führungskraft begleitet, steuert und lebt Wandel im Team vor (25 Prozent).

### Gender Equality

Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis auf Führungsebene meldet inzwischen mehr als jede dritte PR-Agentur (38 Prozent), in den Pressestellen dominieren hingegen weiterhin männliche Führungskräfte. Nur jeder fünfte PR-Profi aus einem Unternehmen konstatiert ein ausgewogenes Verhältnis (21 Prozent).

Um die berufliche Weiterentwicklung der Geschlechter gleichermaßen zu fördern, bieten Unternehmen und Agenturen derzeit vor allem Flexibilisierungsinstrumente wie Teilzeit (83 Prozent), Homeoffice (79 Prozent) oder zeitlich flexibles Arbeiten an (71 Prozent). Leitungspositionen auf mehrere Schultern zu verteilen, das gibt es bisher jedoch kaum: Jobsharing ermöglichen aktuell nur neun Prozent der befragten Unternehmen und Agenturen. Noch weniger in der Praxis etabliert hat sich das Offenlegen von Gehältern (sieben Prozent). Dementsprechend groß ist der Nachholbedarf bei diesen beiden Aspekten: Auf

der Wunschliste der Kommunikationsprofis steht an erster Stelle eine transparente Lohngestaltung ihres Arbeitgebers (35 Prozent), an zweiter Stelle stehen Jobsharing-Angebote für Leitungspositionen (29 Prozent).

Gleichwohl ist eine Teilzeitstelle derzeit für die meisten Befragten der Karriere-Killer Nummer eins, denn 88 Prozent der weiblichen und 69 Prozent der männlichen Befragten glauben, dass Leitungspositionen in der Kommunikation immer noch überwiegend als Vollzeitstellen ausgeschrieben und in der Konsequenz meist von Männern besetzt werden.

---

Janina von Jhering ist stellvertretende Leiterin Konzernkommunikation bei der dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH / news aktuell GmbH, Hamburg

# Strategisches Themenmanagement

## Mit oder ohne Newsroom eine bedeutende Veränderung in der Unternehmenskommunikation

Von Sabine Einwiller und Neda Ninova-Solovykh

**D**er Siegeszug des Internets und der sozialen Medien hat die Kommunikationslandschaft und die Kommunikationsarbeit von Unternehmen gravierend verändert und bringt viele Chancen, aber auch Herausforderungen mit sich. So können Unternehmen ihre öffentliche Präsenz mittels Owned Media und Shared Media besser denn je selbst gestalten und mit ihren Zielgruppen direkt in Interaktion treten. Gleichzeitig bringt die Digitalisierung auch immense Herausforderungen mit sich. Beschleunigte Kommunikation und Informationsüberfluss sowie begrenzte Aufmerksamkeit, veränderte Mediennutzungsgewohnheiten und gestiegene Erwartungen der Stakeholder: All das erfordert eine schnelle, gut koordinierte und engagierte Kommunikationsarbeit, die trotz Ressourcenknappheit einen bedeutenden Mehrwert liefert. Das heißt, die Zeichen stehen auf Veränderung in der Unternehmenskommunikation.

### **Content first, Channels second**

Unternehmen verstehen zunehmend, dass traditionelle Strukturen, Prozesse

und Denkweisen in der Kommunikation geändert werden müssen, um den zahlreichen Herausforderungen begegnen und die Chancen nutzen zu können. Die strikte Ausrichtung der Kommunikation an Stakeholdergruppen und Kanälen, die in vielen Unternehmen bislang selbstverständlich war, erweist sich zunehmend als kontraproduktiv und hinderlich. Denn sie führt meist zu ausgeprägtem Silodenken, das unflexibel und oft ineffizient ist und somit einer offenen, schnellen und gut abgestimmten Kommunikation im Wege steht. Unter solchen Bedingungen ist jeder Versuch, Agilität langfristig zu etablieren, zum Scheitern verurteilt.

Die Lösung: Eine neue Kommunikationslogik, deren Implementierung weitreichende Potentiale für eine zeitgerechte und wirkungsvolle Kommunikation eröffnet. „Content first, Channels second“ bedeutet, dass der eigentliche Ausgangspunkt jeder kommunikativen Leistung das Thema bzw. der Inhalt ist und nicht der Kanal, über den die Unternehmensbotschaften an die Zielgruppen ausgespielt werden. Somit erfährt die Fähigkeit, Themen zu definieren, zu priorisieren und diese dann in Kommunika-

tionsaktivitäten gezielt zu übersetzen, eine bemerkenswerte Aufwertung. Am strategischen Themenmanagement geht in der modernen Kommunikationswelt kein Weg mehr vorbei. Immer mehr Unternehmen reagieren mit der Einrichtung eines Corporate Newsrooms in Anlehnung an journalistische Nachrichtenredaktionen, deren Tagesgeschäft seit jeher im Themenmanagement besteht.

### **Erste umfangreiche Studie zum strategischen Themenmanagement in Unternehmen**

Diesen Veränderungsprozess hin zu mehr themenbasierter Unternehmenskommunikation und Newsroomstrukturen hat unser Team an der Universität Wien gemeinsam mit der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation im vergangenen Jahr unter die Lupe genommen. Die Studie liefert Einblicke in die Arbeitsweisen von Organisationen, die strategisches Themenmanagement betreiben, und versucht, die unterschiedlichen Ansätze mit besonderem Fokus auf die Strukturen, Prozesse und die neuen Herausforderun-

gen für die Mitarbeitenden zu systematisieren. Im Rahmen der Studie wurden Gespräche mit 35 Kommunikationsfachleuten aus 14 Organisationen mit Sitz in Deutschland und Österreich geführt, die auch ein breites Branchenspektrum abdecken. Dabei waren erfahrene Pioniere im Bereich Corporate Newsrooms, wie Siemens, Deutsche Telekom und Lufthansa, aber auch Unternehmen, die erst begonnen haben, mit dieser neuen Form der Kommunikationsorganisation zu arbeiten.

### Unterschiedliche Newsroommodelle

In den etablierten Corporate Newsrooms wurden die alten Strukturen meist vollständig aufgelöst. Die hierarchisch aufgebauten Kommunikationsabteilungen, die im Silodenken verhafteten Teams und die starren Stellenbeschreibungen wurden durch dezentrale Netzwerkstrukturen und flexible Arbeitsgruppen ersetzt. Neue Zuständigkeitsbereiche wurden geschaffen, die auf der einen Seite die reibungslose Prozessplanung und -koordination ermöglichen und auf der anderen Seite den verantwortlichen Teams viel mehr Freiheit in ihrer täglichen Arbeit gewährleisten. Das sogenannte prozessorientierte Modell sieht beispielsweise vor, die Kommunikationsaufgaben zwischen einem Planungs-, Produktions- und Distributionsteam aufzuteilen. Dabei ist das Planungsteam für die kurz-, mittel- und langfristige Festlegung der Kommunikationsagenda entlang der strategischen Kernthemen zuständig, das Produktionsteam für die Entwicklung der Inhalte und das Distributionsteam für das Ausspielen des Contents über die diversen Kanäle. Die Arbeit erfolgt projektbasiert und äußerst agil. Das bedeutet, dass

für jedes Projekt ein eigenes Team aus Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit spezifischem Themen- und Kanal-Know-how zusammengestellt werden kann, das sich nach Projektende wieder auflöst.

Nicht alle Unternehmen haben jedoch diese radikale Veränderung ihrer Strukturen und Prozesse vorgenommen. Die totale Neuaufstellung der Kommunikation ist auch nicht immer notwendig, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden. In diesem Transformationsprozess gibt es keine „One fits all“-Lösung. Einige Unternehmen haben sich für eine Variante entschieden, bei der die bereits bestehende Kommunikationsabteilung um eine zusätzliche Einheit erweitert wird, die nach der Newsroomlogik operiert. Hier übernehmen Mitarbeiter neben ihren Kernaufgaben auch die Funktion als Themen- oder Medienmanager für bestimmte Themenschwerpunkte oder Projekte. Sie planen und produzieren Content, der der mittel- und langfristigen Unternehmenspositionierung anhand strategierelevanter Themen dient und somit die laufende Öffentlichkeitsarbeit unterstützt. Alternativ kann ein

Steuerungs- und Entscheidungsorgan eingerichtet werden, das sich hauptsächlich der Themensammlung und -selektion widmet, die Themen aber an die einzelnen Kommunikationseinheiten zurückspielt und dann dafür sorgt, dass die themenzentrierte Kommunikationsarbeit integriert erfolgt. Das sind Beispiele für sogenannte „Newsroom Light“-Modelle, bei denen die alten Strukturen nicht aufgegeben, die Grenzen zwischen den Zuständigkeitsbereichen aber dennoch aufgeweicht werden. Denn die Implementierung von Newsrooms in Unternehmen ist kein Selbstzweck, sondern geht mit einem wachsenden Bewusstsein für die Bedeutung eines intensiven Informationsaustauschs und einer funktionierenden, bereichsübergreifenden Zusammenarbeit einher.

### Agile Prozesse, Kollaboration und mehr Autonomie

Die Arbeit im strategischen Themenmanagement erfordert das Überdenken der kommunikationsrelevanten Abstimmungsprozesse und Entscheidungsme-

**Die Studie zu strategischem Themenmanagement und Corporate Newsrooms wurde von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation (AGUK) gefördert, einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, um die Unternehmenskommunikation durch gemeinsame Studien und Erfahrungsaustausch weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Sie ist Teil eines übergreifenden Forschungsprojekts zur Unternehmenskommunikation in agilen Organisationen. Die ausführlichen Ergebnisse können in den Communication Insights (Issue 6) nachgelesen werden, die auf der Webseite der AGUK ([bit.ly/ComInsights](http://bit.ly/ComInsights)) zum kostenlosen Download bereitstehen.**

chanismen. Dies ist nicht zuletzt auf die Tatsache zurückzuführen, dass Themen und Inhalte überall im Unternehmen wie auch im externen Unternehmensumfeld zu finden sind. Jeder interne wie externe Stakeholder ist ein potentieller Inputgeber. Das macht die Sensibilität und Offenheit gegenüber neuen Themen unverzichtbar für den Erfolg der Kommunikation. Gleichzeitig ist es enorm wichtig, eine klare, einheitliche Kommunikationslinie aufrechtzuerhalten, damit die wesentlichen Unternehmensbotschaften in der Fülle an Themen und Informationen nicht aus dem Fokus geraten. Es bedarf daher neben mehr Agilität auch einer engen Abstimmung und Kooperation.

Sitzungen und Besprechungen stellen das zentrale Koordinationsinstrument dar. Sie finden in unterschiedlichsten Formaten statt und orientieren sich im Alltag oft an den Arbeitsabläufen in den Nachrichtenredaktionen. Morgenrunden, Projektbesprechungen, spontane Stand-up-Meetings und Tagesupdates werden in der täglichen Abstimmung eingesetzt. Regelmäßig werden Redaktionssitzungen bzw. Themenkonferenzen und Austausch mit Stakeholdern im Sinne der mittelfristigen Themenplanung durchgeführt. In größeren Abständen werden auch Strategieklausuren organisiert, bei denen die Kernthemen besprochen werden. Unterstützt werden die Koordinationsprozesse durch elektronische Datenbanken und Tools, die den Kommunikationsverantwortlichen einen umfassenden Überblick gewährleisten und somit eine größere Transparenz ermöglichen.

Entscheidend ist auch der Trend zu mehr Entscheidungsfreiheit und generell die Etablierung einer Unternehmenskultur, die auf mehr Vertrauen und weniger Kontrolle beruht. Vor allem in den fortschrittlichen Corporate Newsrooms und sehr oft im Social-Media-Bereich, wo die Geschwindigkeit ausschlaggebend ist, wird Mitarbeitern im Arbeitsalltag die Möglichkeit gegeben, aufbauend auf ihren eigenen Kompetenzen und ohne langwierige Freigabeschleifen Entscheidungen zu treffen. Sie arbeiten weitgehend selbstorganisiert, während sich

Führungskräfte auf die größeren, strategischen Fragen konzentrieren.

### **Gegenseitiges Geben und Nehmen**

Flachere Hierarchien, flexible Prozesse und mehr eigenständige Arbeit: So attraktiv dies erscheinen mag, darf dabei nicht übersehen werden, dass diese Entwicklungen rund um das Themenmanagement und die Implementierung einer Newsroomlogik auch eine besondere Beziehung zwischen dem Management und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen schaffen und die gegenseitigen Erwartungen auf ein neues Level heben. Eigenverantwortung bedeutet auch zusätzliches Engagement und Know-how. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen brauchen dafür Motivation und laufende Unterstützung, und die Unternehmen müssen bereit sein, Zeit und Geld zu investieren. Kompetenzaufbau und ständige Weiterbildung sind im Themenmanagement unerlässlich. Neben entsprechenden Angeboten an internen und externen Schulungen können auch Peer-to-Peer-Lernprogramme den Wissenstransfer aktiv unterstützen. Deswegen spielen Soft Skills, insbesondere Aufgeschlossenheit, Teamgeist und Hilfsbereitschaft sowie die Lust auf neues Wissen und Weiterentwicklung, eine wichtige Rolle.

Die Einrichtung eines physischen Newsrooms mit moderner Ausstattung wie Newsdesk, großen Bildschirmen für Medienbeobachtung und diversen anderen digitalen Tools kann die Zusammenarbeit fördern und die Arbeit erleichtern. Aber auch ohne physischen Newsroom, der sich aus verschiedenen Gründen nicht immer einrichten lässt, kann das Themenmanagement erfolgreich sein, wenn die nötigen Strukturen und Prozesse aufgesetzt sind und eine Kultur von Kooperation und Kollaboration vorherrscht.

### **Die Herausforderungen von morgen sind mit den Tools von gestern nicht zu bewältigen**

Kein Unternehmen bleibt von der Digitalisierung unberührt, die zu einer Be-

schleunigung der Kommunikation, einer erhöhten Vernetzung und Stärkung von Interessengruppen führt. Der Bedarf, durch ein strategisches Themenmanagement und unterstützende (Newsroom-) Strukturen agiler zu werden, steigt dabei mit der öffentlichen Bedeutung der Organisation. Aber auch kleinere, weniger im Fokus stehende Unternehmen sollten auf Themen, die in der Öffentlichkeit auftauchen und für das Unternehmen strategiekritisch sind, bestmöglich vorbereitet sein. Noch wichtiger ist, dass Unternehmen nicht nur schnell reagieren können, sondern auch Teil der Gespräche sind, um ihre Standpunkte auf die öffentliche Agenda zu setzen und am Diskurs teilzunehmen.

Alle Kommunikationsfachleute, mit denen wir in unserer Studie gesprochen haben, begrüßten die Entwicklungen hin zu agileren Strukturen. Auch wenn nicht alle einen vollständig agilen Corporate Newsroom haben, sind sie sich dessen bewusst, dass die Kommunikationsherausforderungen von morgen mit den Tools von gestern nicht bewältigt werden können. Mehr Transparenz, Effizienz, eine verstärkte Zusammenarbeit, ein stärkeres Engagement der Stakeholder und eine effektivere Kommunikation sind die sichtbarsten Vorteile des andauernden Veränderungsprozesses.

---

Dr. Sabine Einwiller ist Professorin für Public-Relationsforschung am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien, wo sie die Corporate Communication Research Group leitet; Neda Ninova-Solovykh ist Universitätsassistentin und Doktorandin am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien und Mitglied der Corporate Communication Research Group



DEUTSCHE BÖRSE  
GROUP

# Wie wir Vertrauen schaffen

Wir haben die richtigen Voraussetzungen dafür. Indem wir wissen, was wir tun und beweisen, was wir tun. Mit Zahlen und Fakten. Indem wir authentisch und transparent sind. Und sagen, was wir denken. Wir glauben an Vertrauen. Und wir fordern Vertrauen. Das ist unser Fundament. Und unsere Mission.

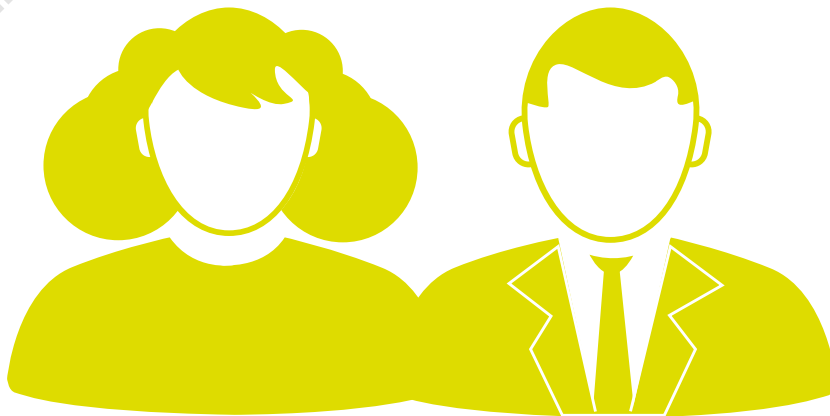
**We at Deutsche Börse create trust in the markets of today and tomorrow**



# Vom Zuschauer zum Akteur

## Die Versicherungsbranche während der Coronakrise im Spiegel der Medien

Von Martin Schulze und Sarah Gatzlik



**W**ährend der Corona-Krise waren und sind Versicherungen und Makler auf besondere Weise gefordert. Es geht um die Art einer möglichen Schadensregulierung, um Kundenbindung, die Bewahrung von Neugeschäftschancen und vor allem um die eigene Reputation. Wie haben Versicherungen und Makler auf die Krise reagiert, und was lässt sich in der Berichterstattung der Medien ablesen?

Über viele Wochen war Corona das von den Medien ausschließlich behandelte Thema. Es gab keinen Bereich des öffentlichen Lebens, der nicht im Schein-

werferlicht der Pandemie betrachtet wurde. Auch in der Wirtschaftsberichterstattung ging es ausschließlich um die Krise und die Frage, wie Unternehmen diese überstehen werden. Tatsache ist, dass das Virus Unternehmen aus nahezu allen Branchen in eine veritable Krise gestürzt hat: Lieferketten wurden unterbrochen, Werke wurden stillgelegt, viele Angestellte sind in Kurzarbeit gegangen, Büros wurden geschlossen.

Auch für die Versicherungsbranche stellen die Pandemie und ihre Auswirkungen eine enorme Herausforderung dar. Wie sehr die Branche dabei in den

Fokus der öffentlichen Debatte gerückt ist, zeigen die Zahlen zur Medienberichterstattung über die Corona-Krise: Berichteten im Januar 2020 noch rund 3.100 Artikel über Versicherungen, so waren es im März 54.300 und im April 44.600 Artikel.

### **Der Reputationsschaden für Versicherer ist real**

Für Versicherungen ebenso wie für die großen Makler, wie Aon oder die Funkgruppe, ist es wichtig, die Medienberichte, deren Tenor und Inhalte zu verfol-

gen, um mit externer und interner Kommunikation passend zu agieren. Im Grunde waren Versicherungen und Makler seit dem Erscheinen von Covid-19 in einer ständigen Krisenkommunikation. Vor allem geht es darum, bleibende Reputationsschäden zu vermeiden. Wie real diese Befürchtungen sind, verdeutlicht eine im Juli erschienene europäische Studie von Guidewire. Sie zeigt, dass bei Verbrauchern das Image der Versicherer durch Covid-19 gesunken ist. Hatten bereits vor der Pandemie knapp 23 Prozent der deutschen Verbraucher eine negative Meinung über Versicherer, so hat das Verhalten von Versicherern dann bei weiteren 21 Prozent zu einer negativen Einschätzung geführt. Mit dem Vertrauensverlust geht laut der Studie ein kritischer Blick der Verbraucher auf angebotene Versicherungsleistungen einher.

### Eine Opferkrise erfordert positive Nachrichten

Da Versicherungen und Makler keinerlei Schuld an der Corona-Krise haben, sprechen Kommunikationsexperten von einer „Opferkrise“. In der Kommunikation geht es bei einer Opferkrise darum zu zeigen, wie gut ein Unternehmen mit der misslichen Lage umgeht. Positive Nachrichten sollen im Fokus stehen. Gerade auch dann, wenn das eigene Geschäft betroffen ist – was bei Maklern deutlich der Fall ist. Bereits Anfang April 2020 spürten laut einer telefonischen Umfrage der Forschungsgruppe g/d/p und MRTK Marketing gut neun von zehn Versicherungsmaklern in Deutschland

(86 Prozent), dass sich die Corona-Krise auf das Geschäft auswirkt, bei 41 Prozent der Befragten sogar gravierend. Makler mit den Spartenschwerpunkten Leben und Kranke gaben an, besonders stark von der Krise betroffen zu sein. Sie gewinnen kaum Neugeschäft und sind zudem von Stornierungen, Kündigungen und Beitragsreduktionen betroffen.

### Die Geschäftsentwicklung bei Maklern ist negativ

Etwas später – von Ende Mai bis Mitte Juni 2020 – entstand das Maklerbarometer von Policen Direkt per Umfrage. Laut ihm erwarten fast sieben von zehn Maklern (67 Prozent) negative Auswirkungen der Krise sogar bis mindestens Ende 2021. Im Sachgeschäft sollen die Einbußen noch überschaubar sein, aber bei Personenversicherungen berichtete fast jeder Zweite (49 Prozent) über deutliche Einbußen. Makler beklagen sich auf der einen Seite über Einbußen im Einkommen, haben aber gleichzeitig mehr Anfragen, die unbezahlte Beratungsleistung erfordern (39 Prozent), als vor der Krise.

Für Versicherungen, Versicherte und Makler ist die Situation also angespannt. Wie gehen die Medien damit um?

### Kluges Handeln: Versicherungen im Fokus der Medien

Als Erstversicherer standen vor allem die Allianz, die AXA und die Swiss Re im Fokus der Medien und dominierten die öffentliche Diskussion rund um das Vi-

rus innerhalb der Branche. Dies spiegelt sich auch im Ranking der aktivsten CEOs wider: Allianz-CEO Oliver Bäte war mit seiner Expertise und seinen Sympathiebekundungen in den Medien besonders sichtbar.

Betrachtet man die bisherige Entwicklung der Pandemie, lässt sich die Medienberichterstattung zur Corona-Krise übergreifend in vier Phasen unterteilen:

#### Phase 1

#### „Erkennen der Krise“ im Januar 2020

Die Berichterstattung fokussiert sich auf die chinesische und asiatische Versicherungsbranche. Themen waren:

- Wirtschaftliche Folgen des Lockdowns in China
- Schutz der Angestellten vor Ansteckung
- Gleichzeitige Unterschätzung des Virus und seiner Auswirkungen auf die globale Gesundheit und Wirtschaft
- Diskussion bezüglich der potentiellen globalen Auswirkungen des Virus

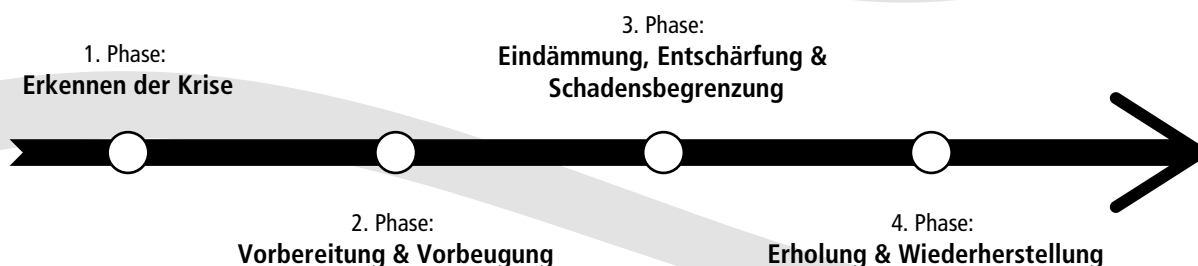
#### Phase 2

#### „Vorbereitung & Vorbeugung“ Februar 2020

Durch die rasche Ausbreitung des Virus in den norditalienischen Regionen Lombardei und Venetien verlagert sich der mediale Fokus nach Europa. Themen waren:

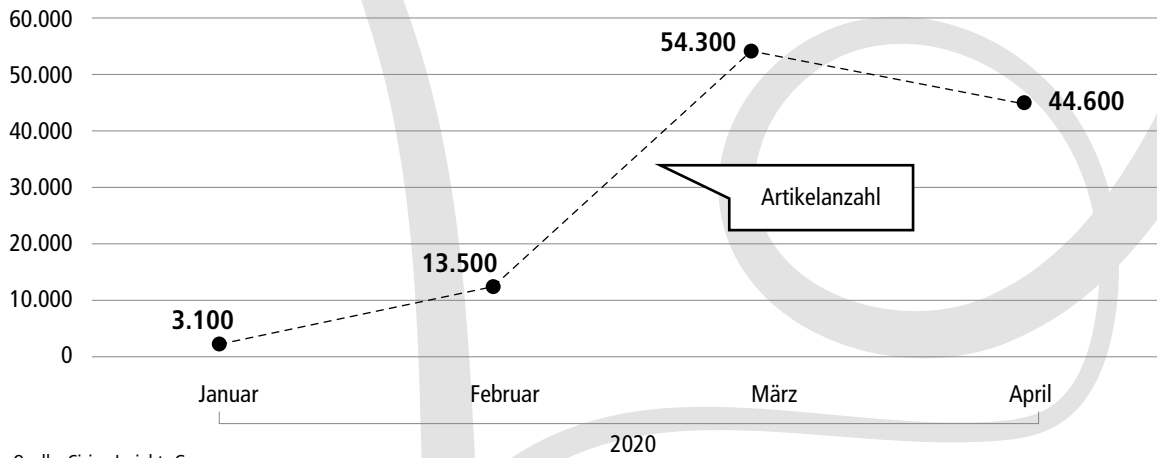
- Entstehende Kosten durch die zunehmenden Beschränkungen und Information darüber, welche Kosten von den Versicherungen übernommen werden

## Die vier Phasen der Medienberichterstattung während der Corona-Pandemie



Quelle: Cision Insights Germany

## Zunehmende Berichterstattung über Versicherungen



Quelle: Cision Insights Germany

– Debatten über Versicherungspolice, vor allem in Bezug auf Schäden durch das Reiseverbot nach China

### Phase 3

#### „Eindämmung, Entschärfung & Schadensbegrenzung“

März 2020

Bedeutsame Wende: Mit dem Ausbruch der Pandemie in Europa fahren Unternehmen ihre interne und externe Kommunikation zurück. Letzte Posts in den sozialen Medien erschienen oftmals zum Internationalen Weltfrauentag (8. März). Als sich die Politik Mitte März positioniert, werden auch die Unternehmen wieder aktiver. Themen waren:

- Informationen über Maßnahmen gegen Covid-19
- Prominente Sprecher geben Einblicke in ihr Homeoffice und neue Initiativen zur Unterstützung Bedürftiger

### Phase 4

#### „Erholung & Wiederherstellung“

April 2020

Versicherungen steuern die branchenrelevante Berichterstattung jetzt zu großen Teilen selbst. Dabei bespielen Unternehmen die Medien vor allem mit Thought-Leader-Themen. Diese Strategie wirkt sich positiv auf die Reputation aus. Versicherer und Makler werden durch ihre Expertise zu Covid-19-Themen vermehrt als starke Partner in der Krise gesehen. Themen waren/sind:

- Richtlinien zu Covid-19
- Szenarien zu Post-Covid-19-Zeiten; auf diesen Themenzweig setzen vor allem Makler wie Aon und Marsh
- Schaltung spezieller Websites und vermehrte Kommunikation auch über die sozialen Medien
- Interviews mit CEOs und CFOs in reichweitenstarken Medien (vor allem durch Versicherungsunternehmen)

Versicherungsunternehmen und Makler sind inzwischen aus der dritten Phase in die vierte Phase „Erholung und Wiederherstellung“ übergegangen. In den vergangenen Wochen lässt sich vermehrt ein Rückzug aus der akuten Krisenphase erkennen: Die Unternehmen greifen wieder vermehrt nicht von Covid-19 besetzte Themen in ihrer medialen Positionierung auf. Auffällig ist, dass dabei nicht nur neue Inhalte platziert werden, sondern auch auf „alte“ Themen aus der Zeit vor Covid-19 zugegriffen wird.

Im Fokus stehen bei Versicherern vor allem Produktthemen und Partnerschaften mit anderen Key Playern. In ihrer aktiven Medienkommunikation gehen Makler wie Marsh hingegen mit Digitalisierungs- und Cybersecuritythemen an die Presse.

Ein Blick in die sozialen Medien verrät darüber hinaus: Versicherungsunternehmen intensivieren ihre Bemühungen in der aktuellen Phase auf den von ihnen

genutzten Kanälen. Dabei geht es nicht nur um B2B-Kommunikation, sondern auch um die direkte Kommunikation mit dem Endverbraucher. Hierzu werden zunehmend interaktive Funktionen wie zum Beispiel Umfragen auf LinkedIn und Instagram genutzt.

### Aktive

#### Kommunikationssteuerung wichtiger denn je

Die aktive Kommunikationssteuerung wirkt sich positiv auf das mediale Bild von Versicherern und Brokern aus. Die Guidewire-Studie zeigt, wie notwendig das ist. Deshalb gilt weiterhin, dass Unternehmen gut damit beraten sind, die Agenda der Medien mit positiven, selbstinitiierten Themen zu gestalten. Dabei sollte die dynamische Entwicklung in den einzelnen Ländern aktiv im Blick behalten werden, um schnell und selbstgesteuert reagieren zu können – sowohl mit Expertenthemen als auch im operativen Bereich.

Martin Schulze leitet als Vice President bei Cision Insights Germany das Geschäft in der DACH-Region, Sarah Gatzlik ist als Project Director Financial Clients Kommunikationsexpertin für den Finanz- und Versicherungssektor in der DACH-Region



# Erdgas

für europäische Energiesicherheit

Erdgas kann einen nachhaltigen Beitrag zur Deckung des Energiebedarfs und zur Erreichung der Klimaschutzziele der Europäischen Union leisten. Der anhaltend hohe Gasbedarf in den kommenden Jahren sowie eine rückläufige Eigenproduktion in Europa erfordert es, mehr Erdgas zu importieren.

Nord Stream 2 baut eine Pipeline für Erdgas durch die Ostsee – für eine langfristige Energiesicherheit.

# Fragen Sie Herrn Tur Tur!

## Die Figur des Scheinriesen ist zum Coach von Krisenmanagern prädestiniert

Von Achim Kinter und Jürgen Schulz

„Was man wahrnimmt, nimmt man für wahr.  
Es gibt ja kein Falschnehmen.“  
Heinz von Foerster

**D**ie Figur des Scheinriesen ist zum Coach von Krisenmanagern prädestiniert. Aktuelle Themen rund um Covid-19 lassen sich mit seiner Hilfe aus ungewöhnlichem Blickwinkel betrachten. Kann die Krise eine wichtige Funktion in Organisationen übernehmen? Wie verändere ich erfolgreich meine Krisenwahrnehmung? Und – gibt es ein Tur-Tur-Management?

Der deutsche Kinderbuchautor Michael Ende hat uns in einer seiner Geschichten die wunderbare und tief sinnige Figur des Herrn Tur Tur geschenkt, besser bekannt als der Scheinriese. Diese Figur aus „Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer“ inspiriert dazu, über fundamentale Herausforderungen von Unternehmen nachzudenken. Wir haben uns deswegen erlaubt, Herrn Tur Tur einige Fragen zu Krisenmanagement, Covid-19 und zur Zukunft zu stellen.

### Überschätzen, unterschätzen

Krisen nehmen ihren Verlauf, weil Situationen entweder unterschätzt oder

überschätzt werden. Im Fall der Coronapandemie wurde die epidemische Verbreitung des Sars-CoV-2-Erregers zunächst unterschätzt. Verzögertes Management blieb nicht folgenlos. Aktuell erleben wir Proteste und Diskussionen, die eine Überschätzung der Pandemie artikulieren. Auch diese Wahrnehmung generiert diverse Probleme. In der sogenannten VUCA-Welt – das Akronym VUCA steht für „volatility“ („Volatilität“), „uncertainty“ („Unsicherheit“), „complexity“ („Komplexität“) und „ambiguity“ („Mehrdeutigkeit“) – ist die Fähigkeit und Bereitschaft zur Wahrnehmung auch schwacher Signale künftiger Ereignisse überlebenswichtig für Individuen und Organisationen. Der Klimawandel ist ein drastisches Beispiel, bei dem Wahrnehmungsprobleme durch Über- und Unterschätzung im Horizont einer ungewissen Zukunft die Entscheidungsfindung erschweren. Es ist für Organisationen ein großer Vorteil, eine Balance zu finden, die Zukunftsthemen so einzuordnen und zu managen hilft, dass Probleme in Folge dieser beiden extremen

Wahrnehmungen vermieden werden können.

### Perspektivenwechsel

Zur besseren Abbildung der Wirklichkeit erfand die Kunst die Zentralperspektive. Damit kann in einem zweidimensionalen Bild ein Raum abgebildet werden, in dem die Größe der Gegenstände proportional zur Entfernung abnimmt. Die Erfindung der Zentralperspektive markiert einen ungeheuren Fortschritt, der ausgehend von der Kunst Innovationen beispielsweise der Architektur oder Kartographie begünstigte und Einfluss hatte auf die soziale Struktur der neuzeitlichen Gesellschaft. Allerdings birgt diese Objektivität auch Wahrnehmungsprobleme, wird durch die Zentralperspektive doch das Entfernte immer kleiner und nur noch schwach wahrnehmbar. Die Zentralperspektive fördert so die Prokrastination, das (manchmal systematische) Aufschieben, da sie suggeriert, es sei ja noch genügend Zeit zu handeln. Die Krisenforscher Barry A. Turner und Nick F.

Pidgeon fanden in den siebziger Jahren anhand von 84 britischen Katastrophenfällen heraus, dass Krisen von Menschen verursacht werden, weil sie Situationen unterschätzen und nicht rechtzeitig reagieren. Es sei auch daran erinnert, dass traditionell lieber den Überbringern schlechter Nachrichten als der drohenden Katastrophe der Garaus gemacht wird! Für riesenhafte Probleme gibt es wenig Akzeptanz in der mit Affirmation beschäftigten Welt der Unternehmen. Wir kennen nicht das Schicksal der Autoren von Drucksache 17/12051 des Deutschen Bundestags vom 3. Januar 2013. Wir wissen aber inzwischen, dass ihre Risikoanalyse „Pandemie durch Virus Modi-SARS“ wohl in der Zentralperspektive übersehen wurde.

Eine sinnvolle Ergänzung der auf strikte Rationalität gegründeten Zentralperspektive wäre etwas, das man Bedeutungsperspektive nennen könnte. Hier ginge es nicht um das objektiv Machbare, das messbar Richtige, das kalkulierbar Erfolgreiche, sondern um Visionäres, scheinbar Unmögliches, den Hochrechnungen zufolge Absurdes. Hiermit umzugehen erfordert andere Sichtweisen und Talente: Mut etwa, Selbstsicherheit und einen Blick für das Unsichtbare. Die Haltung erinnert an die Philosophie der Strukturalisten, die sich einem (Bildungs-)Kanon verweigerten und stattdessen die Bricolage favorisierten. Aus einem kleinen, scheinbar unbedeutenden Stück des „großen Ganzen“ erklärte sich ihnen die Welt, mit einem scheinbar nutzlosen, wertlosen Ding baut man etwas, das die Welt rettet.

### Reflexion, Proflexion

Hans Blumenberg beschreibt die Entstehung von Kommunikation im Zusammenhang mit der Entwicklungsgeschichte des Menschen. Unsere Vorfahren waren aufgrund ihrer körperlichen Verletzlichkeit gezwungen, sich Feinde auf Distanz zu halten. Zunächst war die Flucht das probate Mittel. Blumenberg spricht von der *actio per distans*, so beispielsweise, wenn der Mensch einen Speer fertigt und diesen auf ein Tier



schleudert. Analog zu Wurfgeschossen und Fallen, die dem Menschen Raum und Zeitgewinn ermöglichten, überbrückt Sprache die Distanz zwischen dem, was ist und dem, was sein soll. Für Blumenberg ist Sprache (Begriffe) aus der *actio per distans* entstanden. Diese Distanz verstärkt sich in der Medienepoche der Schriftlichkeit, so dass Marshall McLuhan von einem „kalten“ Medium sprechen kann.

Die Folgen von Entscheidungen sind kaum unmittelbar spürbar, sondern erst in zeitlicher Distanz, dann aber höchstwahrscheinlich nicht mehr revidierbar. Offensichtlich besteht eine Seelenverwandtschaft von Ungewissheit und Unbegrifflichkeit. Neben die Reflexion gehört deswegen die Proflexion, die es schafft, aus einer prinzipiell ungewissen Zukunft das zu filtern, was Bedeutung gewinnen wird, die Distanz verkürzt und Nähe ermöglicht. Und um dabei erfolgreich zu sein, nutzt die Proflexion gebührende Größe und Übertreibung. Um Gewissheit zu erzeugen, wird die Unbegrifflichkeit greifbarer gemacht, auch durch Scheinriesen. Gehen wir mutig wie Lukas der Lokomotivführer den Scheinriesen entgegen und fragen sie nach ihren Namen!

### Kleckern oder klotzen?

Eine zentrale Aufgabe der Marketing- und Kommunikationsabteilungen der Welt ist es, das Unternehmen größer und besser aussehen zu lassen, als es in Wahrheit ist. In dieser Hinsicht gibt es keinen (ansonsten üblichen) Dissens dieser Disziplinen. Diese legitime und einleuchtende Aufgabe reicht von der erfolgreichen Positionierung des CEO über die überlegene Qualität von Produkten und Dienstleistungen bis hin zu Sponsoring und CSR/Purpose-Management. Im Laufe der letzten 20 Jahre ist dabei allerdings ein sonderbares Dilemma aufgetreten. Auf der einen Seite versuchen Firmen alles, um sich „riesig“, unverzichtbar, einzigartig darzustellen. Das macht, wie man an der Reaktion von Jim Knopf sieht, erst einmal Angst: Da ist einer mächtig, riesig, wichtig (too big

to ...). Auf der anderen Seite wollen Firmen Kundennähe, ja Kunden sollen gar zu Fans werden, sollen mitreden bei der Zukunftsgestaltung. Wie passt das zusammen? Ist der „Scheinriese“ in Wahrheit ein netter älterer Herr, „stets zu Diensten“, oder entpuppt er sich als Hochstapler, der Größe nur vorgaukelt? Ist der Scheinriese in Wahrheit ein Zwerg, ein Kommunikationsgenie, der durch seine vorgetäuschte Größe Aufmerksamkeit erregt, oder ein Issues Manager, der nicht (nur) auf „weak signals“ vertraut, sondern – um mit Olaf Scholz zu sprechen – klotzt?

Das rechtzeitige Erkennen und Bewältigen von Marktveränderungen gehört zu jenen unternehmerischen Aufgaben, die dem Marketing als Unternehmensfunktion zugeordnet werden. Das rechtzeitige Erkennen von Weltveränderungen, so könnte man sagen, ist die Bedingung der Möglichkeit hierfür. Verändert sich die Welt, verändern sich die Märkte. Und zwar deswegen, weil aus Großem Kleines und umgekehrt wird.

### Tur-Tur-Management

Schließlich haben wir Michael Endes Scheinriesen gefragt, ob es nicht so etwas wie ein Tur-Tur-Management geben sollte? Bescheiden wie er nun einmal ist, hat er nicht direkt mit Ja geantwortet. Aber er stellte uns drei Gedanken vor, die aus seiner Sicht bei der Beantwortung der Frage helfen könnten:

Es lohnt sich, nicht nur das (möglicherweise scheinbare) Ergebnis zu sehen, sondern auch die Entwicklung bzw. Geschichte, die durch eine Krise oft erst sichtbar, auf den Begriff gebracht wird. Krisen sind moderne Reflexionswerte, sie schärfen die Selbstbeobachtung, schreibt Hans-Jürgen Arlt. Plötzlich arbeitet Bürodeutschland digital: Die ausgebrochene Krise macht die Vergangenheit zur erlebbaren Vorgeschichte. Aus einem virulenten Thema auf dem Papier wird ein bereits bekannter realer Entwicklungspfad, auf dem wir einen Gang zugelegt haben. Diese (Vor-)Geschichte zu erzählen ist ein Gewinn für jede Organisation.

Matthias Horx hat vor dem „Alarmismus“ anlässlich von Krisen gewarnt. Dieser steht im Gegensatz zum Kernproblem eines jeden Issues Managements: dem Ignorieren, Übersehen, Unterschätzen schwacher Signale. Heute, im Zeitalter von Fake News, die Meinungs- und Medienmacht vorgaukeln, ist die Beurteilung der sogenannten Faktenlage noch schwieriger geworden. Es mag keine schlechte Doppelstrategie sein, aufmerksam nach schwer wahrnehmbaren Signalen zu fahnden und gleichzeitig die Krisenpräparation durch geschickt kommunizierte Scheinriesen zu unterstützen. Ist die Inszenierung einer Krise die Königsdisziplin des Marketings? Und könnte sie das klassische grundsätzliche Rüstzeug von Krisenprävention und -management sinnvoll unterstützen?

Welcher psychologische Nutzen ist durch Tur-Tur-Management zu erreichen? Eine Zeitlang galt die Metaphysik als eine Disziplin, die Fragen beantwortet, auf die es keine Antworten gibt. Und das mag durchaus zu ihrem Wesen gehören. Aber sie ist unbestreitbar die Königsdisziplin der Philosophie. Wesen und Essenz, Schein und Sein sind die Fundamente der menschlichen Existenz. Als Georg Wilhelm Friedrich Hegel 1806 Napoleon in Jena sah, war er für ihn der „Weltgeist zu Pferde“. Vielleicht ist besonders in Europa diese Verkörperung einer großen Idee oder auch einer großen Gefahr (und Napoleon war ja beides!) in der Person eines Unternehmens, Politikers oder Intellektuellen verlorengegangen. Ein Scheinriese mit der Kraft, die Zukunft zu erhellen. Und – wer wäre besser geeignet für ein solches Leuchtturm-Projekt als Herr Tur Tur?

---

Dr. Achim Kinter ist ehrenamtlicher Vorstand der Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.; Prof. Dr. Jürgen Schulz lehrt und forscht an der Universität der Künste Berlin (UdK) im Studiengang Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation



# # G E M E I N S A M S T Ä R K E R

Krisen erzeugen Spannung und stellen unseren Alltag auf den Kopf. Genau so war es auch in der Corona-Krise.

Hier kommt aber auch Wahres ans Licht: Zusammenhalt in Familien, Solidarität in Gemeinschaften – die Erfahrung:

**Gemeinsam sind wir stärker.**

Hier wollen wir einen Beitrag leisten und konkret betroffene Menschen unterstützen. Dazu ist unser Experten-Team mit Rat zur Seite gestanden und hat Fragen zur Bewältigung des neuen Alltags beantwortet.

**Nun fokussieren wir unsere Hilfe dort, wo sie am dringendsten benötigt wird:**

mit Spenden an Hilfsorganisationen und Einrichtungen wie zum Beispiel der „Stiftung RTL – Wir helfen Kindern e.V.“.



# Kommunikation **neu** denken!

Hat uns Strategen und Analysten jahrzehntelang die Intuition der Kreativen gerettet?

Von Gerhild Werner, Evelyne Wenzel und Manfred Krupp

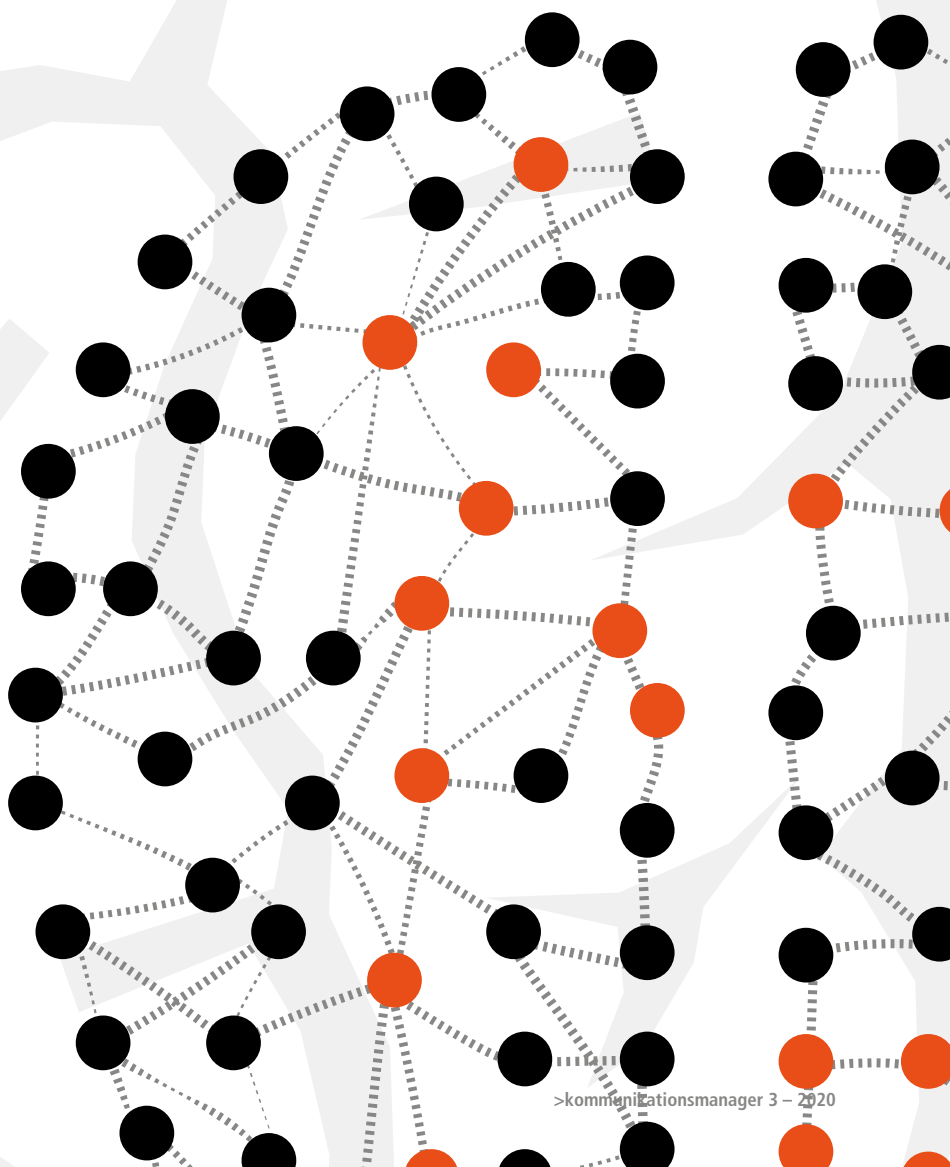
**E**s war eine sehr emotionale Entscheidung“ begründet jemand, wie er zur richtigen Erkenntnis kam, und es klingt trotz des Erfolgs, als ob es ihm peinlich wäre, dass Emotionen mit im Spiel gewesen waren. „Ich habe mich intuitiv entschieden“ ist noch so eine Wahrheit, die man nur ungern zugibt. Wir sind doch alle überzeugt, dass man Entscheidungen rational treffen muss, um seinen analytischen Verstand zu beweisen. Alles andere, vor allem das Gefühl, kommt dem Lotteriespiel zu nahe, beinhaltet keine eigene Leistung und ist deshalb verantwortungslos – so die allgemeine Meinung. Ein guter Manager entscheidet aufgrund von Fakten, nicht von Gefühlen!

Dabei ist vor allem die Intuition (oder auch: emotionale Intelligenz) eine Meisterleistung unseres Gehirns, vergleichbar bzw. überlegen auch den größten, modernsten Computern. Unwissenschaftlich ausgedrückt, basiert die Intuition auf der Zusammenfassung von allem, was wir im Laufe unseres Lebens bis zu diesem Zeitpunkt erlebt, gelernt, erfahren und verarbeitet haben, und wird innerhalb von Sekundenbruchteilen aktiviert, noch dazu mit einer klaren Handlungsanweisung. Wir wissen mit großer subjektiver Sicherheit, wie wir zu reagieren haben, auch wenn wir es nicht begründen können:

„Intuition ist die zentrale Fähigkeit zur Informationsverarbeitung und zur angemessenen Reaktion bei großer Komplexität der zu verarbeitenden Daten. Sie führt sehr oft zu richtigen bzw. optimalen Ergebnissen“, heißt es beispielsweise bei Wikipedia.

„Intuition ist ein göttliches Geschenk, der denkende Verstand nur ein treuer Diener. Es ist paradox, dass wir heute angefangen haben, den Diener zu verehren und das göttliche Geschenk zu entweihen“, sagte ausgerechnet einer, dessen Verstand in seiner Überlegenheit außer Zweifel steht: Albert Einstein.

Die geniale Erkenntnis eines großen Denkers. Denn dass das Denken nach der intuitiven/emotionalen Entscheidung kommt, dafür liefert erst seit einigen Jahren die moderne Hirnforschung überzeugende Hinweise. Unter Experten unbestritten ist mittlerweile der bedeutende, ja dominierende Ein-



fluss von Intuition und Gefühlen auf die subjektive Wahrnehmung und die Meinungsbildung, und damit auf unsere Entscheidungen und das daraus resultierende Verhalten. Diese Einflussfaktoren haben aber leider gemeinsam, dass sie nach unserem Empfinden mehr „passieren“, als dass wir sie wissentlich steuern.

Wer Menschen begeistern will, sollte wissen, dass man nicht dem nachläuft, der die komplexe Realität wahrheitsgemäß schildert, Probleme löst, vernünftig und ehrenwert handelt. Menschen brauchen Visionen. Man liebt den, der „für etwas steht“, der Märchen erzählt, Träume ermöglicht, unerreichbare Ziele vorgibt, der Hoffnung auf eine (noch) bessere Zukunft macht. Wenn man (durchaus intelligente) Menschen für sich gewinnen will, geht es nicht um Zahlen, Fakten, nicht um Vernunft und Verstand, sondern um Gefühle. Jemandem zu

glauben, hat, genau betrachtet, nichts mit dem Verstand zu tun.

Dass man Menschen leichter mit Emotionen als mit rationalen Argumenten überzeugt, wirkt auf den ersten Blick unglaubwürdig. Das wussten schon die alten Römer, die beispielsweise mit „panem et circenses“ das Volk bei der Stange hielten – was bis heute auf der ganzen Welt praktiziert wird. Die Irrationalität unserer Entscheidungen konnte man aktuell beispielsweise in Großbritannien besonders gut verfolgen, wo man die Abstimmung über den Brexit unter Inkaufnahme wirtschaftlicher Nachteile nicht wiederholen mochte, obwohl mittlerweile jeder weiß, dass die propagierten Gründe für den Brexit vielfach Lügen waren und die Versprechen, die man mit dem EU-Austritt verband, nicht zu halten sind.

### Die Wahlfreiheit des Menschen

Solche Irrationalität auch intelligenter Menschen findet man natürlich nicht nur in der Politik. Wir reagieren täglich so in der Familie, gegenüber Freunden und Bekannten, aber auch gegenüber Produkten und Dienstleistungen. Während wir Werber also immer noch bemüht Copy-Strategien basierend auf rationalen Argumenten schreiben, ist es in der Fachwelt mittlerweile unumstritten, dass die Filtermechanismen menschlicher Wahrnehmung nicht rationale, sondern emotionale sind. Lange bevor die Hirnforschung die Theorie bestätigen konnte, hatten Psychologen wie Hubert Rohacher festgestellt, dass das Denken nur Hilfsdienste leistet. Bevor das Denken einsetzt, sei das Ziel längst bestimmt, schreibt er bereits 1976, und „die Entscheidungen werden von Trieben, Interessen oder von vorausgegangenen Entschlüssen herbeigeführt, nicht vom Denken, das nur Klarheit über die Möglichkeiten zur Zielerreichung schafft.“

Seit vielen Jahren streiten sich Experten darüber, ob Menschen sich nur einbilden, frei zu entscheiden, in Wirklichkeit aber vom eigenen Gehirn manipuliert werden. Der amerikanische Physiologe Benjamin Libet hatte nämlich

schon vor einigen Jahren die sensationelle Entdeckung gemacht, dass alle unsere Reaktionen schon Sekunden, bevor wir sie ausführen, im Gehirn ablaufen. Libet selbst gestand unserem Verstand immerhin eine Veto-Reaktion zu, das heißt, er glaubte, dass wir in der Lage seien, zu entscheiden, etwas nicht zu tun, das Wollen selbst aber nicht wirklich unter Kontrolle zu haben. Jeder, der schon einmal vor einem Maserati, Bugatti oder anderen Träumen gestanden hat, wird das leicht nachvollziehen können.

Der Berliner Forscher John-Dylan Haynes konnte dank der modernen bildgebenden Verfahren in den letzten Jahren aufgrund von Aktivitäten im Gehirn Reaktionen von Menschen in einer einfachen Wahlsituation gut vorhersagen. Sein aufregendes Fazit: „Lange bevor unser Bewusstsein anspringt, werden unsere Entscheidungen unterbewusst vorentschieden.“ Und weiter: „Es scheint so zu sein, dass das Gehirn eine Entscheidung trifft vor der Person selbst.“ Aber auch er unterstützt die Annahme von Libet, dass man dem Gehirn nicht ausgeliefert sei, sondern die Möglichkeit hat, sein Tun durch Ablehnung zu kontrollieren. Die Wahlfreiheit des Menschen – so Haynes – endet seiner Meinung nach allerdings spätestens eine fünftel Sekunde vor der Handlung.

Bei aller Euphorie über die Erkenntnisse bremst auch Haynes die oft gezogenen Schlussfolgerungen: Noch ist die Hirnforschung lange nicht so weit, dass man wirklich weiß, wie Entscheidungen und darauf fußendes Verhalten zustande kommen. Aber alles, was wir bisher wissen, deutet darauf hin, dass zuerst das Gefühl, die Motivation, das Wollen, also das Stammhirn reagiert und dann erst der Verstand zum Zuge kommt. Alles deutet darauf hin, dass sich die Meinung in Köpfen und Herzen der Menschen längst gebildet hat, wenn wir Werber beginnen, sie mit guten Argumenten und einer netten „Tonality“ im Auftreten beeinflussen zu wollen. Dass Werbung trotzdem funktioniert, ist möglicherweise mehr auf die Intuition guter Kreativer zurückzuführen als auf

die rationale Kommunikationsstrategie der Analysten.

Wenn man akzeptiert, dass es Intuition und Emotion sind und nicht nur der Verstand, die unsere Wahrnehmung, Meinungsbildung und unser Verhalten signifikant beeinflussen, erfordert das ein neues Denken hinsichtlich der Konzeption von Kommunikation und insbesondere von Kommunikationsstrategien. Copy-Plattformen im herkömmlichen Sinn helfen dabei nicht weiter. Wir wissen vieles, aber wir gehen damit oft fahrlässig um – vielleicht, weil wir den Einfluss der Gefühle nicht ausreichend ernst nehmen. So ist beispielsweise die Sprache des Gefühls die nonverbale Kommunikation. Es ist an der Zeit, sie nicht nur Pantomimen zu überlassen, sondern sie

aktiv einzusetzen, um effektiv zu kommunizieren. Es wäre an der Zeit, festzustellen, wie weit wir diese „Sprache“ heute schon verstehen und nutzen, und gemeinsam mehr darüber zu lernen, um sie viel bewusster einzusetzen.

### Mehr Respekt vor der Bedeutung von Emotionen

Wie man Bilder zu Nachrichten macht, ist ein weiteres wichtiges Thema – und wie man damit Gefühle auslöst, Erinnerungen und Prägungen schafft. Ist es nicht erstaunlich, dass heute, im Zeitalter der Reizüberflutung, zum Beispiel bei Veranstaltungen teure Wandbilder oft nur als Dekoration statt als Botschaften eingesetzt werden? Wir denken, es sei an der Zeit, die guten alten Gewohnheiten zu hinterfragen. Und den Gefühlen eine starke Stimme zu geben. In der zeitgemäßen Kommunikation sind die Augen mindestens so wichtig wie die Ohren, wenn man eine Nachricht weitergeben will. Nicht nur mitdenken, vor allem mitfühlen ist der Anspruch der Zukunft.

Wichtig dabei und in einer vielleicht noch ungewohnten Rolle sind auch die Transmitter der Kommunikation: die Medien. Gut gedacht und überzeugend umgesetzt, aber dann im falschen, emotional nicht perfekt stimmigen Medium kommuniziert, macht alle vorherigen Anstrengungen obsolet. Die aufgebaute Emotion wird unglaublich, die Marke samt ihrem Angebot als nicht stimmig erlebt. Die Auseinandersetzung mit den Trägern der Kommunikation bzw. das systematische emotionale Zusammenspiel von Marken, Botschaft und Medien wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen müssen.

Das große Ziel ist, die Ergebnisse der Hirnforschung zusammenzufassen und daraus abzuleiten, was wir tatsächlich wissen über Meinungsbildung und Entscheidungsstrategien der Menschen, vor allem aber mehr Respekt vor der Bedeutung von Emotionen, Gefühlen und Intuition zu schaffen. Auch gegenüber den eigenen. Denn nur, wenn man die eigenen Gefühle zulässt, wenn man sie als Stärke und nicht als Schwäche erlebt, kann man erkennen, welche Macht sie haben.

Dr. Gerhild Werner ist freiberuflich tätig in der Entwicklung von Kommunikationsstrategien und der Konzeption von Werbung, Manfred Krupp ist geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmenskommunikationsberatung mit strategischem Schwerpunkt, Evelyne Wenzel war Kreativchefin und geschäftsführende Gesellschafterin von BBDO Düsseldorf und Inhaberin der Evelyne Wenzel Werbeagentur und JUST TV Filmproduktion. Heute entwickelt sie bevorzugt Filmkonzepte, Personality-Portraits, Buchprojekte, Songtexte u.a.

Literaturhinweise:

- Daniel Kahneman: Schnelles Denken, langsames Denken. Siedler Verlag, München 2012
- Antonio Damasio: Im Anfang war das Gefühl. Siedler Verlag, München 2017
- Gerd Gigerenzer: Bauchentscheidungen. Wilhelm Goldmann Verlag, 2008
- Hans-Georg Häusel: Think Limbic. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 11. Auflage 2011
- Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich. [www.xing/news/articles/](http://www.xing/news/articles/) 2018
- Daniela Ovadia: Moment der Entscheidung. Spektrum Gehirn & Geist Dossier 2\_2020
- Der Spiegel: Der freie Unwille. Der Spiegel 15/2016
- SUPER Sonntag: Mehr Emojis statt vieler Worte 12.08.2018
- Hubert Rohrer: Einführung in die Psychologie. 11. Auflage, Urban und Schwarzenberg, 1976, Seite 508 f.
- Benjamin Libet: Haben wir einen freien Willen? In: Christian Geyer (Hrsg.): Hirnforschung und Willensfreiheit. Zur Deutung der neuesten Experimente. Suhrkamp, 2004, Seite 268 ff.





**Kostenlos bestellen:**  
[faz.media/mediamagazin](http://faz.media/mediamagazin)

# Gebt Freiheit Raum!

In der dritten Ausgabe von F.A.Z. MEDIA steht der Kernwert der Marke Frankfurter Allgemeine im Mittelpunkt: die Freiheit. Ihre vielfältigen Facetten in Politik, Gesellschaft und Medien beleuchten renommierte Gastautoren – darunter Dr. Norbert Lammert und Prof. Dr. Peter Hoeres – sowie F.A.Z.-Herausgeber und -Redakteure. Jedes Magazin ist ein Unikat mit einzigartigem Cover. Bestellen Sie jetzt kostenlos Ihr persönliches Exemplar unter [www.faz.media/mediamagazin](http://www.faz.media/mediamagazin)

**Frankfurter Allgemeine**  
**MEDIA SOLUTIONS**

# „Vor allem reizen mich Unternehmen, die eine große Verantwortung tragen“

>k: Herr Gorny, Ende 2016 sind Sie aus der Position des Head of Group Communications Hub Munich & South Germany bei Lufthansa als Corporate Communications Manager DACH zu Facebook nach Hamburg gewechselt. Reizen Sie schwierige Branchen?

Ja, natürlich! Ich denke, Unternehmenskommunikation gewinnt vor allem dann an interner und externer Relevanz, wenn die Organisation auch eine Rolle in der öffentlichen Diskussion spielt. Aber vor allem reizen mich Unternehmen, die eine große Verantwortung tragen. Bei Facebook ist besonders die tägliche Herausforderung spannend, eine Brücke zu bauen zwischen einem Unternehmen aus Kalifornien, das getrieben ist von einer Vision, und Deutschland, wo man die Dinge oft etwas nüchterner betrachtet. Auch die Möglichkeit zu haben, die öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens wie Facebook, das polarisiert, positiv zu beeinflussen, macht es für mich interessant, hier zu arbeiten.

>k: Was gefällt Ihnen bei Facebook?

Bei Facebook orientieren wir uns sehr stark an unserer Mission, Menschen die Möglichkeit zu geben, Gemeinschaften zu bilden. Die besondere Kultur von Facebook spiegelt die Arbeit

wider, die wir leisten. Wir arbeiten in flexiblen Teams, haben flache Hierarchien und tauschen uns aus. Diese Offenheit gibt den Mitarbeitern den Kontext, den sie brauchen, um Prioritäten zu setzen und eigenständig an Projekten zu arbeiten. So entsteht eine Kultur der Eigenverantwortung, in der wirklich jeder versteht, dass Facebook auch ihr oder sein Unternehmen ist und wir alle dafür verantwortlich sind, Facebook weiterzuentwickeln.

>k: Wie sind Sie in der Facebook-Kommunikation personell aufgestellt? Wie organisieren Sie und Tina Kulow die Zusammenarbeit? Und wie funktioniert das im Zusammenspiel mit der Konzernzentrale in Kalifornien?

Das Kommunikationsteam der DACH-Region ist den letzten Jahren stark gewachsen. In meinem Team sind heute fünf Personen. Außerdem unterstützen uns mehrere Agenturen,

**Klaus Gorny** studierte Mass Communication/Media Studies an der Universität Zürich. Von 2006 bis 2016 arbeitete er für die Lufthansa, zunächst als Corporate Communications Executive Asia-Pacific in Singapur, ab 2008 als Corporate Communications Manager Europe in London, ab 2011 als Senior Manager Group Communications Europe sowie ab 2013 als Sprecher in Frankfurt am Main und ab 2015 als Head of Group Communications Hub Munich in München. 2016 wechselte Gorny zu Facebook nach Hamburg, seit 2019 ist er dort Director Corporate Communications DACH.



mit denen wir zum Teil langjährige Partnerschaften pflegen. Wir haben das Glück bei Facebook, sehr eigenständig arbeiten zu können und von der Zentrale in Menlo Park zu jeder Zeit gehört zu werden. Und ganz klar: Auch die Zusammenarbeit mit Tina Kulow für Zentraleuropa und dem europäischen Team ist sehr eng; so gibt es regelmäßige interne Abstimmungen mit Tina und den anderen Teams in der EMEA-Region.

*>k: Wie sieht der Kommunikationsprozess bei Facebook konkret aus? Und wie das Zusammenspiel mit dem Marketing?*  
Wir versuchen stets, uns zu verbessern, und hören genau auf das Feedback, das wir von Journalistinnen und Journalisten bekommen. So haben wir in den vergangenen Jahren unsere Präsenz gerade auch auf Konferenzen und vor der Kamera deutlich erhöht. Zudem haben wir verschiedene Formate etabliert, um aktiv über unsere Themen zu informieren. Wir stellen uns der Diskussion in den Medien, bei Branchenevents oder mit eigenen Veranstaltungen. Abseits der kritischen Themen gibt es natürlich viele spannende, positive Themen aus unserem Unternehmen – denken Sie zum Beispiel an unsere Fortschritte im Bereich künstliche Intelligenz. Hier können und werden wir sicherlich noch mehr proaktiv machen. Mit dem Marketing arbeiten mein Team und ich Hand in Hand zusammen, sei es im Bereich der Consumer- oder der Business-Kommunikation.

*>k: Bei Facebook gibt es scheinbar nur ein „getrieben werden“ von der Medienberichterstattung. Da fehlt die proaktive Kommunikation vermutlich völlig?*  
Nein, ganz im Gegenteil! Aber klar ist, wir stehen im Mittelpunkt vieler kritischer Diskussionen. Gerade das macht es ja spannend, die Kommunikation für dieses Unternehmen in Deutschland zu verantworten. Wir sind Teil der Disruption bedeutender, etablierter Systeme. Da sehen Sie natürlich nicht nur jeden Tag positive Presse. Mir ist sehr wichtig, dass wir eine große Bandbreite an verschiedenen Kanälen proaktiv und reaktiv bespielen. So haben wir zum Beispiel einen umfassenden Newsroom eingerichtet, sind in Print- und digitalen Medien und im TV präsent. Außerdem sind wir logischerweise auf Facebook und Twitter aktiv.

Auf diesen Kanälen berichten wir regelmäßig über Themen, Kampagnen und Projekte von Facebook. Darüber hinaus haben wir mit dem Facebook Open House eine Veranstaltungsreihe etabliert, bei der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Facebook mit externen Expertinnen und Experten über aktuelle Themen diskutieren, zurzeit natürlich als virtuelles Event. Gerade in den Bereichen Consumer- und Business-Kommunikation sind wir sehr proaktiv unterwegs, und, wie ich finde, auch kreativ. Ich denke dabei etwa daran, wie wir unsere Initiative #WirLiebenMittelstand zur Unterstützung von KMU in Deutschland kommuniziert haben. Das war ein 360-Grad-Ansatz über Corporate-, Business- und Consumer-Kommunikation hinweg.

*>k: Im Juli hatten sich rund 160 US-Unternehmen einem Werbeboykott gegen Facebook angeschlossen, und auch in Deutschland haben Unternehmen Facebook-Kampagnen gestoppt oder beabsichtigten das. Worauf kommt es bei einer so massiv ausgetragenen Auseinandersetzung nach Ihrer Erfahrung besonders an?*

Zunächst möchte ich betonen, dass Facebook nicht von Hassrede profitiert. Die Menschen wollen auf unseren Plattformen eine gute Zeit verbringen und keine hasserfüllten Inhalte sehen – genauso wenig wie unsere Werbekunden und wir selbst. Es gibt für uns keinen Anreiz, etwas anderes zu tun, als solche Inhalte zu entfernen. Weil wir dieses Thema extrem ernst nehmen, haben wir es von Beginn an zur Chefsache erklärt. Tino Krause, der die Geschäfte hier in der DACH-Region verantwortet, hat mit vielen Medienvertretern gesprochen und ist permanent mit Werbetreibenden im Austausch. Es war uns wichtig, dass wir die Fortschritte, die wir in diesem Feld bereits verzeichnen können, aktiv kommunizieren. Wie gesagt, wir stellen uns der Diskussion zu jeder Zeit.

*>k: Aus der Perspektive von Werbekunden reagiert Facebook zu langsam und tut nicht genug gegen Hass, Fake News, Rassismus, Propaganda und Datenmissbrauch. Wie erklären Sie sich, dass Änderungen, die Facebook im Laufe des Jahres ankündigt, in den Medien immer*

*wieder als „nur das Nötigste machen“ abgewertet werden?*

In Bezug auf all diese Themen verfolgen wir einen Null-Toleranz-Ansatz und entfernen sie, sobald wir darauf aufmerksam werden. Leider bedeutet eine Null-Toleranz-Politik nicht, dass es keine Vorfälle gibt. Bei 100 Milliarden Nachrichten pro Tag auf unseren Plattformen ist das Entfernen von unerlaubten Beiträgen eine permanente Herausforderung. Wir machen echte Fortschritte auf diesen Gebieten, das attestierte uns gerade auch eine Studie der EU-Kommission. Da schneiden wir übrigens besser ab als andere große Plattformen. Viele Journalistinnen und Journalisten, mit denen wir im regelmäßigen Austausch stehen, wissen das. Sie beobachten unser Unternehmen bereits seit Jahren. Bei vielen anderen müssen wir mit Sicherheit noch mehr erklären, was wir tun, und aufzeigen, welchen Erfolg unsere Maßnahmen haben.

*>k: Wie will Facebook sicherstellen, dass politische Werbung sachlich ist und keine Lügen oder Irrtümer verbreitet? Und warum werden Fehlinformationen nicht einfach gelöscht?*





den Bereichen künstliche Intelligenz und virtuelle Realität, die ich gern lesen würde. Insbesondere zu Hochzeiten der Corona-Krise haben wir doch gesehen, für wie viele gute Dinge unsere Dienste genutzt wurden: Menschen haben sich in Nachbarschaftsgruppen organisiert, um einander zu helfen, freiwillige Erntehelfer wurden gefunden, und auch die Möglichkeit, dass man sich trotz „Social Distancing“ mit unseren Video- und Chat-Produkten nahe sein kann, wurde genutzt.

*>k: Welche Themen stehen bei Ihnen 2021 auf der Agenda?*

Die Corona-Krise hat uns allen eindringlich gezeigt, wie schnell aufwendige Jahresplanungen obsolet werden können. Unser Schwerpunkt liegt aktuell besonders darauf, kleine Unternehmen, die von der Pandemie besonders stark betroffen sind, aktiv zu unterstützen. Mit unserer Kampagne #WirLiebenMittelstand möchten wir ihnen dabei helfen, ihr Geschäft fit für die digitale Welt zu machen. Außerdem arbeiten wir mit vielen Gesundheitsorganisationen zusammen, um wichtige Informationen, beispielsweise wie man sich und andere vor der Pandemie schützen kann, an die vielen Millionen Menschen auf Facebook weiterzugeben. Und ich hoffe natürlich, dass uns die Fragen nach der Digitalisierung nicht als Bedrohung begleiten werden, sondern dass wir sie durch dieses unvergleichliche Jahr künftig auch als Chance begreifen werden.

---

Die Fragen stellte Thomas Hartmann

Wir gehen seit mehreren Jahren gegen Falschnachrichten vor. Ein Schwerpunkt unserer Strategie ist die Zusammenarbeit mit externen, unabhängigen Faktenprüfern. In Deutschland sind dies die dpa und Correctiv. Aussagen von politischen Mandatsträgern werden von den Faktenprüfern allerdings nicht bewertet. Wir sind fest davon überzeugt, dass die freie Meinungsäußerung ein wichtiger Bestandteil des demokratischen Diskurses ist. Zudem werden politische Aussagen in Demokratien mit einer freien Presse ständig bewertet, hinterfragt und eingeordnet. Allerdings bedeutet dies nicht, dass die Aussagen von Politikerinnen und Politikern keinerlei Regeln unterliegen. Wir entfernen zum Beispiel Inhalte von Politikern, wenn sie Falschinformationen enthalten, die Menschen davon abhalten, sich an Wahlen zu beteiligen. Seit kurzem versehen wir zudem Beiträge in den USA, in denen Amtsträger oder Kandidatinnen und Kandidaten über das Wählen sprechen, mit einem Label und Link zu unabhängigen Informationen.

*>k: Wie will Facebook verhindern, dass Nutzerdaten verwendet werden, um im Wahlkampf mit Fehlinformationen und*

*extremistischen Äußerungen Einfluss auszuüben?*

Der Schutz unserer Plattformen während der Wahlen hat bei uns oberste Priorität. Wir haben umfassenden Maßnahmen ergriffen; wir entfernen beispielsweise regelmäßig Akteure, die koordiniert auf unseren Plattformen gegen unsere Richtlinien vorgehen. Kein anderes Unternehmen auf der Welt arbeitet mit mehr als 70 unabhängigen Faktenprüfern zusammen, um gegen Falschinformationen vorzugehen.

*>k: Welche Kernbotschaften würden Sie jetzt gerne häufiger lesen?*

Wir wissen, dass wir nicht immer alles richtig machen, und arbeiten stetig daran, Dinge zu verbessern. Kritik ist gut und richtig, solange sie konstruktiv ist. Viele der Herausforderungen, mit denen wir es zu tun haben, sind ja neu für uns als Unternehmen und für unsere Gesellschaft. Ich würde mich natürlich darüber freuen, wenn die vielen positiven Aspekte unserer Plattformen sich noch stärker in der Medienberichterstattung widerspiegeln würden. Wir haben spannende Geschichten aus den Millionen Facebook-Gruppen oder aus



## Orientierung bieten und klare Standpunkte vertreten

Von Gabriele Hässig

**D**ie Covid-19-Pandemie hat alte Gewissheiten radikal über Bord geworfen. Viele Umwälzungen, deren seismographische Wellen lange spürbar waren, haben zu Rissen geführt, die jetzt nicht mehr zu übersehen sind. Wir leben in Zeiten des Umbruchs. Gewissheiten wanken, in einigen Bereichen findet radikaler Wandel im Zeitraffer statt. Bestehende Geschäftsmodelle werden schlagartig durch Neues abgelöst. Was bis heute unmöglich schien, passiert.

Dass sich vor diesem Hintergrund die Frage stellt, wie Marken aus der Krise kommen, liegt auf der Hand. Die Frage allein greift jedoch zu kurz. Vielmehr ist es auch wichtig, zu fragen, was Marken tun können, damit wir gesellschaftlich gestärkt aus der Krise kommen? Wir bei Procter & Gamble sind davon überzeugt, dass diese Fragen aufs Engste miteinander verwoben sind. In einer Welt, die sich in dramatischen Veränderungsprozessen befindet, wollen wir eine Kraft für

das Gute sein und gleichzeitig eine Kraft, die gesundes Wachstum ermöglicht. Die Marken von P&G stehen klar zu ihrer Verantwortung für ein besseres Morgen – und sie lassen sich dabei an klaren Zielen messen.

### In der Krise zeigen Marken ihr Potential

Viele Menschen hat die Corona-Krise hart getroffen, mit individuellen Schicksalen, die sehr betroffen machen. Menschen sind durch eine Infektion gesundheitlich stark angeschlagen oder sogar gestorben. Anderen geht es finanziell sehr schlecht oder sie haben große Sorgen hinsichtlich der Zukunftsperspektiven. Aber – und auch das gehört zum vollständigen Bild dazu: Viele Menschen haben in der Corona-Krise neu erfahren oder nochmals klar vor Augen geführt bekommen, was wirklich wichtig ist und worauf es ihnen im Leben ankommt.

In den zurückliegenden Monaten haben viele Marken unter Beweis gestellt, was sie auszeichnet. Helmut Schmidt sagte: „Charakter zeigt sich in der Krise“. Gemeint ist, dass sich erst in der Krise zeigt, auf wen wirklich Verlass ist. Viele große Hersteller haben sich mit ihren Fähigkeiten und ihren Marken für diejenigen eingesetzt, die die Ausnahmesituation am stärksten getroffen hat: überlastete Familien, Kinder und Menschen in Notsituationen.

Nachdem das Potential von etablierten Marken in den letzten Jahren häufiger in Frage gestellt wurde und von einer Vertrauenskrise die Rede war, haben die Hersteller eine beeindruckende Antwort auf die Frage geliefert, ob es überhaupt noch Markenartikler braucht: Als Familien und ganze Gesellschaften auf Social Distancing oder in den Lockdown gehen mussten, haben viele Marken die Menschen in der Krise nicht nur mit elemen-

tar notwendigen Produkten des Alltags zuverlässig versorgt, sondern standen ihnen auch mit Rat und Tat zur Seite.

### **Gemeinsam gegen Corona: P&G-Marken stellen sich in den Dienst der Menschen**

Vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie zählt eine stabile Versorgung der Menschen, speziell mit Reinigungs- und Hygieneprodukten, weltweit zu den bedeutsamsten Themen für P&G. Dazu gehört auf der einen Seite die Sicherstellung der Warenverfügbarkeit als auch die Unterstützung von Menschen in Not. Insgesamt arbeitet P&G mit über 200 Hilfsorganisationen in mehr als 30 Ländern zusammen. In Deutschland hat P&G Hilfsorganisationen wie das DRK unterstützt und viele lokale Initiativen mit Produktspenden oder mit Desinfektionsmitteln versorgt. Allein über unseren Partner „Innatura“ hat P&G Produktspenden in Höhe von 800.000 Euro an soziale Einrichtungen verteilt.

### **P&G nutzt die starke Stimme seiner Marken, um gesellschaftlichen Wandel zum Positiven zu erreichen**

Aber Marken können mehr als Nothilfe: Mit Expertinnen und Experten aus unserem Netzwerk und mit Nina Ruge als Moderatorin haben wir innerhalb einer Woche im März 2020 die Online-Plattform #GemeinsamStärker auf for-meonline.de gestartet. Es ging uns darum, die Fragen der Menschen im Lockdown zu beantworten, die in der allgemeinen Diskussion nicht an erster Stelle stehen konnten: von hygienischem Waschen über Homeschooling bis hin zur seelischen Bewältigung des neuen Alltags in der Krise. Auf diese Weise haben wir bis Juni 2020 nicht nur mehr als 10 Millionen Menschen erreicht. Wir haben vor allem auch gesehen, dass dieses Engagement menschliche Nähe erzeugt und große Wertschätzung erfährt. Die Initiative wird weitergeführt und unterstützt künftig unterschiedliche Projekte von „RTL – Wir helfen Kindern“.

Für P&G steht fest: Die Bedeutung unserer Produkte im Leben der Verbraucher hat zugenommen. Dabei achten die Menschen heute beim Einkauf noch genauer darauf, ob die von ihnen verwendeten Produkte sicher für sie, ihre Familie und die Umwelt sind. Die Bedeutung einer herausragenden Produktqualität bei Hygiene und Gesundheit nimmt damit zu.

Um die gestiegenen Bedürfnisse der Verbraucher und ihr sich wandelndes Einkaufsverhalten zu adressieren, setzt P&G auf innovative Produkte und Marken und auf ambitionierte Ziele für Nachhaltigkeit und mehr Kreislaufwirtschaft. Indem wir unsere Produktion CO<sub>2</sub>-neutral gestalten und Produkte entwickeln und anbieten, die in der Nutzungsphase einen geringeren Fußabdruck aufweisen, helfen wir den Verbraucherinnen und Verbrauchern, ihre Umweltbilanz zu verbessern, und übernehmen die Verantwortung für den Fußabdruck unserer Produktion und unserer Produkte. Dazu gehören beispielsweise auch Aufklärungsinitiativen, die das Waschen bei niedrigen Temperaturen fördern.

Gleichzeitig nutzt P&G die starke Stimme seiner Marken für gesellschaftliches Engagement wie Gleichstellung, Gerechtigkeit und Inklusion. Unsere Werbekampagnen setzen Impulse für gesellschaftliche Debatten und werden damit zum Katalysator für gesellschaftlichen Wandel. Unser globaler Brand-Building-Officer Marc Pritchard hat es jüngst sehr treffend auf den Punkt gebracht: Ein Geschäftsmodell, unter dem Mensch und Umwelt leiden, hat letztlich negative ökonomische Folgen. Wenn wir für gesellschaftlichen Fortschritt sorgen, schaffen wir gleichzeitig mehr Wohlstand.

### **Blick nach vorn: Was zeichnet eine starke Marke künftig aus?**

Die Volatilität der Märkte und viele Unsicherheiten, mit denen die Unternehmen derzeit konfrontiert sind, werden noch lange anhalten. Die Pandemie ist noch längst nicht überwunden, in vielen Ländern weltweit gibt es weiterhin so-

ziale Unruhen und wirtschaftliche Notlagen, und die Gefahr einer tieferen und längeren Rezession ist real. Für Marken werden daher vor allem zwei Aspekte wichtiger denn je, als allererstes: ganz nah bei den Menschen sein, genau zuhören und aus echtem Verständnis wertvolle Einsichten entwickeln. Kurzum: Steht unser Handeln als Marke im Einklang mit dem, was Menschen heute wichtig ist?

Hinzu kommt: Orientierung bieten und klare Standpunkte vertreten. Aktuelle Studien zeigen, dass sich die Menschen Marken wünschen, die eine Brücke zwischen der verlorenen Normalität und dem Alltag in Zukunft bauen. Das schließt die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ein. Denn Kaufentscheidungen sind mehr und mehr mit der Frage verbunden, ob das Unternehmen, das hinter einer Marke steht, der Gesellschaft etwas zurückgibt. Die Menschen erwarten, dass Marken und Unternehmen Transparenz darüber schaffen, wie produziert wird, wie die Lieferketten gestaltet sind und wie sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen.

Zusammengefasst: Eine starke Marke löst nicht nur ihr Produktversprechen ein, ist stimmig und wiedererkennbar, sie bezieht auch klar Stellung zu gesellschaftlichen Themen, um das Leben der Menschen besser zu machen. Das bedeutet konkret und überprüfbar gesellschaftliche Verantwortung für Gleichstellung, Vielfalt, achtsamen Umgang miteinander sowie Klima und Umwelt zu übernehmen. Damit tragen Marken direkt zum Unternehmenserfolg bei. Führungsteams mit einem hohen Grad an Unterschiedlichkeit werden dies im Übrigen besser schaffen als homogene Teams. Geschlechtervielfalt in den Führungsteams ist ein zentraler Hebel für die Weiterentwicklung der Markenartikelindustrie.

---

Gabriele Hässig ist verantwortlich für Kommunikation, Public Affairs und Nachhaltigkeit bei Procter & Gamble (P&G) in Deutschland, Österreich und der Schweiz

# Alles bleibt neu in der Kommunikation!

Von Christof Ehrhart



Die Gegenwart befand sich schon vor Corona in der Krise: Die Dynamik der technologischen, wirtschaftlichen und in der Folge gesellschaftlichen Veränderungen seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts hat unser Zeitgefühl durcheinandergebracht. Der österreichische Philosoph Armen Avanessian nennt die aktuelle Erosion des traditionellen Primats der Gegenwart „spekulative Zeitlichkeit“. Er sieht im inflationären Gebrauch der Vorsilben „prä“ und „post“ ein Indiz für die Auflösung des Gegenwärtigen im kontinuierlichen Bezug auf Vergangenheit (seltener) und Zukunft (öfter). Soziologen wie Jens Beckert und Elena Esposito schlagen hier die Brücke zu Wertschöpfungsprozessen im modernen Kapitalismus, in denen nicht mehr die Gegenwart (vor allem in Form von Arbeitszeit und Sachinvestitionen) für die Zukunft eingesetzt wird, sondern die Zukunft (in Form von Strategien, Visionen und Imaginationen) die Gegenwart erschafft.

Die existenzielle Erfahrung der Pandemie hat zwar zu einer kurzzeitigen Fokussierung auf die Behandlung von akuten Herausforderungen im „Jetzt“ geführt, aber dann rasch einer sich ständig überbietenden Debatte um das „New Normal“ nach der Krise den Weg geebnet. Nicht selten unter Rückgriff auf die epochalen Folgewirkungen von Seuchen in der frühen Neuzeit (Zusammenbruch der Feudalgesellschaft durch Verknappung der Arbeitskraft, Beförderung der medialen Revolution des Buchdrucks durch die Dezimierung der Anzahl von klerikalen Schreibern) wird aktuell darüber spekuliert, wie die Welt nach Corona aussehen könnte – auch in der Kommunikation: „Back to a New Reality“, „Toward a Brave New World“, „Post-Pandemie-Konsum“, „NEUSTAAT“, „Zukunftslobby“, „Wohlstandardisierung“ lauten Schlagworte in Vorträgen, Denkschriften und Präsentationen, die momentan die Runde machen. Ihnen gemeinsam ist die Erwartung oder Beförderung von etwas „fundamental Neuem“, das sich nahtlos in einen Zeitgeist einreicht, der – angesichts digitaler Disruptionen, voranschreitenden Klimawandels und der zunehmenden Debatte um Gewinner und Verlierer der Globalisierung – eine „große Transformation“ als unabwendbar erscheinen lässt.

Tatsächlich hat Covid-19 Wirtschaft und Politik mit einem neuen Grad an Entscheidungskomplexität konfrontiert. Um einer für jeden Menschen akuten Gefahr angemessen zu begegnen, die sich zeitgleich und weltweit stellt, deren Wirkungszusammenhänge noch erforscht werden müssen und bei der ein Ende nicht abzusehen ist, rückt an die Stelle der langfristigen strategischen Problemlösung die kurzfristige taktische Dilemma-Bewältigung: zwischen

Freiheit und Kontrolle, zwischen Prosperität und Sicherheit. Die gegenwärtigen Erfahrungen im Umgang mit dieser neuen Komplexität werden auch die Zukunft des Kommunikationsmanagements prägen. Hierbei geht es um viel mehr als nur um die Frage, ob nun endgültig der Durchbruch virtueller Kanäle und digitaler Plattformen in PR und Marketing erfolgt.

Für Unternehmen geht es darum, einen vierfachen Test zu bestehen: einen externen Vertrauens- und Flexibilitätstest und einen internen Resilienz- und Solidaritätstest. Nur so kann die taktische Dilemma-Bewältigung gelingen, in der die neuen Chancen und Herausforderungen für die Kommunikation liegen. Vertrauen erfordert Authentizität, Flexibilität erwächst aus Sinnstiftung, Resilienz speist sich aus starken Narrativen und Solidarität braucht Transparenz. Wer das auf sich wirken lässt, erkennt den Anpassungsbedarf des Kommunikationsmanagements weniger in den technischen Möglichkeiten der Zukunft als vielmehr in den menschlichen Erwartungen der Gegenwart. Insofern erleben wir in der Pandemie im Wesentlichen keine Neuerfindung des Kommunikationsmanagements, sondern vielmehr eine Wiederentdeckung bekannter Erfolgsfaktoren, die allenfalls mit neuen Tools noch gezielter angesteuert werden können. Gelegentlich in diesem Kontext das Alte dem Neuen vorzuziehen, bedeutet keinen Mangel an Innovation. Umgekehrt wird sich mancher steile Zukunftsentwurf für das Kommunikationsmanagement nach Corona – zwischen Virtualisierung, Automatisierung und Daten-Projektion – letztlich nur als Mode erweisen. Irgendwie schick und sicher auch unter Kostengesichtspunkten spannend, aber dennoch vermutlich wenig dauerhaft, weil an den Bedürfnissen und Fähigkeiten des Menschen vorbeigedacht. Um es mit dem Kulturtheoretiker Boris Groys zu sagen: „Das Alte muss zu jeder Zeit immer erneut erfunden werden, und deshalb sind alle Renaissancen gleichzeitig große Erneuerungen.“

---

Prof. Dr. Christof Ehrhart ist Executive Vice President Corporate Communications & Governmental Affairs der Robert Bosch GmbH sowie Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig. Als Beobachter der Entwicklung in Praxis und Theorie internationaler Unternehmenskommunikation vertritt er hier seine persönliche Ansicht fernab des Tagesgeschäfts. 2019 ist sein Buch „Erfolgsfaktor PR – Impulse für die Unternehmenskommunikation“ im Frankfurter Allgemeine Buch Verlag erschienen.



# Market Intelligence

Mit Künstlicher Intelligenz maßgeschneiderte Insights gewinnen



## Die eigene Reputation messen und steuern

Die persönliche Reputation im Top-Management steht immer stärker unter Beobachtung. Passt sie zu den Unternehmenswerten? Sind die richtigen Führungseigenschaften vorhanden? Wie werden C-Level oder Aufsichtsrat in der Öffentlichkeit wahrgenommen?

Antworten liefert eine KI-basierte Reputationsanalyse in mehreren hundert Millionen Internetquellen – valide und aussagekräftig.

### Einsatzbeispiele:

- // Wechsel im Top-Management
- // Positionierung für IR Maßnahmen
- // u.v.m.

Sprechen Sie uns an.



**Kontakt:** Bianca Labitzke // F.A.Z.-Institut GmbH  
Frankenallee 71–81 // 60327 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91 28 60 // E-Mail: [b.labitzke@faz-institut.de](mailto:b.labitzke@faz-institut.de)  
[www.faz-institut.de](http://www.faz-institut.de)

# Die Evolution im tiefsten Kern beginnen

Corporate Branding: Wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam eine ungeschriebene Kultur sichtbar machen

Von Markus Bulgrin

**K**ennen Sie Prospan? Dann geht es Ihnen wie fast der Hälfte der deutschen Bevölkerung. Denn tatsächlich weiß jeder zweite Bundesbürger: Das ist das Hustenmittel mit dem grünen Efeublatt. Kennen Sie Engelhard – das Pharmaunternehmen in Niederdorfelden bei Frankfurt? Worauf dieser Vergleich hinaus will, dürfte bereits an dieser Stelle auf der Hand liegen.

Natürlich lassen sich starke, traditionsreiche Produktmarken und Unternehmensmarken schwerlich gegenüberstellen. Daher verwundert es auch nicht, dass insbesondere in der Pharmabranche die meisten Unternehmen – ob Global Player oder Mittelstand – seit jeher Houses of Brands sind. Denn welches Arzneimittel den Husten lindert, ist für den Kunden interessant, wer das Mittel herstellt hingegen weniger. Gleichwohl spielt in der Pharmabranche im Gegensatz zum Konsumgütermarkt die Unternehmensmarke durchaus eine gewisse Rolle. Denn bei intelligenter Markenarchitektur erzeugt die Corporate Brand nicht zu vernachlässigende Spillover-Effekte. Diese Wechselwirkung, diese Beziehung kommt dem ganzen Markenhaus zugute.

## Verständigung über eine Kultur

„In gewisser Weise haben wir uns auf eine Reise begeben. Wir haben vor einiger Zeit den Wandel eingeläutet, haben unsere Sachen gepackt, geschaut, was wir mitnehmen können, was uns fehlt, was wir noch brauchen und sind dann los, das neue Engelhard zu entdecken.“ So beschrieb Richard Engelhard, einer von zwei Geschäftsführern des Pharmaunternehmens, rückblickend den Prozess der eigenen Identitätsfindung, der Verständigung über eine Kultur, die bereits seit fast 150 Jahren besteht. Die Reise startete 2016.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entdecken identifikationsstiftende Werte. Das ist nichts Neues. Doch seit einigen Jahren führen Unternehmen die Suche nach dem Sinn, wollen die Verortung im volatilen und abstrakten großen Ganzen. Purpose statt Leitbild. Das heißt: Nicht nur nach außen darstellen, sondern graben, wirklich von innen durchdringen und intrinsisch leben. Vielleicht ein hehrer Anspruch, vielleicht auch nur das, wie eine Ge-

meinschaft seit Urzeiten ohnehin funktioniert.

Das ist Kultur – und hat das nicht mit Employer Branding zu tun? Ja, denn im besten Fall beginnt die Evolution im tiefsten Kern – der Identität –, durchströmt alle Flure des Unternehmens und endet beim Kugelschreiber am Messestand. Vor diesem Hintergrund ist der Weg also nicht weit zur Arbeitgebermarke. Das Beispiel eingangs macht bereits deutlich: Als Mittelständler konkurriert Engelhard mit den großen und bekannten Pharmakonzernen im Rhein-Main-Gebiet: Stada, Merz, Merck, Fresenius, Sanofi. Um Resonanz in den Köpfen und Herzen zu erzeugen, braucht es echte Werte. Beide Marken – die Corporate Brand und die Employer Brand – müssen authentisch sein.

An dieser Stelle nickt jeder Kommunikator gelangweilt, weil grundlegendste Theorie. Spannender ist die Frage: Wie kriegt man das eigentlich in der Praxis umgesetzt? Die Mitarbeiter kennen die gelebte Unternehmenskultur mitsamt ihrer Identität und ihren Werten am besten und können sie demnach auch am besten beschreiben. „Beschreiben“ ist



dabei tatsächlich das treffende Wort. Zwar ist Engelhard mit seiner 150-jährigen Geschichte ein ausgesprochen werteorientiertes Unternehmen. Allerdings handelte es sich dabei eben um eine lange unausgesprochene Kultur. Während der erwähnten Reise wurde das Profil zum ersten Mal klar herausgearbeitet – und somit sichtbar.

Bei Engelhard wurden alle von Anfang an eingebunden: Das begann 2016 mit einer unternehmensweiten Mitarbeiterumfrage. Heraus kam ein repräsentativer Querschnitt. Befragt wurden alle, junge und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Bereiche und Abteilungen hinweg sowie neue, aber auch langjährige Beschäftigte. Dabei ging es um Kernfragen: Was zeichnet das Unternehmen aus? Welche Kultur und welches Selbstverständnis herrschen? Was davon wird wirklich gelebt und was nicht? Was unterscheidet das Unternehmen von anderen? Für welche Werte stehen die beiden Geschäftsführer?

Insbesondere Fragen wie die letzte schafften die Grundlage für ein authentisches Human Branding des Topmanagements. Kunden und Geschäftspartner

## Finales Markenprofil



Quelle: Engelhard Arzneimittel GmbH & Co. KG

wurden ebenfalls befragt – um daraus ein Leistungsversprechen für sie abzuleiten. So wurde Schritt für Schritt eine immer deutlichere Konturierung des Unternehmens geschaffen. Aus den Antworten ergab sich 2017 schließlich eine Verständigung darüber, wofür Engelhard eigentlich genau steht: die Marken-Werte „Begeisterung“, „Spitzenleistung“ und „Partnerschaft“, die sich um den Markenkern „Herzklopfen“ reihen. Da der Begriff erklärungsbedürftig und missverständlich sein kann, sprich in den Unternehmensalltag übersetzt und übertragen werden muss, drehten sich genau darum alle anschließenden Maßnahmen.

So beispielsweise der Herzklopf-Kodex: In zehn Maximen zu vorbildlichen Verhaltensweisen sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich Fairness, Respekt, aber auch einer offenen Fehlerkultur und Veränderungsbereitschaft übereingekommen – mit Moderation von HR und Kommunikation. Interne Veranstaltungen, offene Diskussionsrunden und Mitmach-Aktionen reihten sich in dieser Phase aneinander, um die Markenwerte wirklich erlebbar zu machen – und um die eigene Identität der Menschen in das Unternehmen hineinströmen zu lassen. Höhepunkt dieser Dramaturgie waren ein eigener, unternehmensweiter Herzklopf-Tag und anschließende Tage der offenen Tür, an denen sich jede Abteilung dem restlichen Unternehmen vorstellen konnte. Um zu erleben: Andere teilen den gleichen Wertekanon und eine grundsätzlich ähnliche Denkweise im Job wie ich.

### Die neue Markenwelt

Nach der Erlebnisphase ging es 2018 strategisch weiter, bewusst im Wechselspiel: Fünf entwickelte Unternehmensclaims konnten von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einer Umfrage bewertet werden. Interessierte hatten im Rahmen offener Runden regelmäßig die Möglichkeit, mitzureden und ihre Sichtweisen einzubringen. Dieser Diskurs, wie auch die weitreichende Verständigung zuvor, hat den Prozess letztendlich deutlich verlangsamt. Aber für die Authentizität und Akzeptanz der Aussagen war das der Schlüssel.

Letzter Schritt war die Entwicklung des Corporate Design, also der neuen Markenwelt mit Logo, Farben und zentralen Designelementen – sowie der Verregelung in umfangreichen und anspruchsvollen Corporate Brand Guidelines. Auch dieses zentrale Regelwerk wurde direkt an das Unternehmen gegeben: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat im Intranet Zugriff darauf. 2019 folgte dann der Roll-out, die Umsetzung in allen Unternehmensmedien: Briefpapier für verschiedene Abteilungen, über Produktverpackungen bis hin zu Fahrzeugfolien und Fassadenschildern. Was dabei geholfen hat, effizient vorzugehen: Unternehmensweit zur Abgabe der alten Materialien an zentralen Stellen aufrufen und die neuen Materialien gleichzeitig gesammelt bereitstellen. Auch eine zentrale E-Mail-Adresse kann dabei helfen.

So weit die Unternehmensmarke. Wie eingangs erwähnt, wurde auch die Arbeitgebermarke von Anfang an mitgedacht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden immer wieder nach ihrer Sichtweise und Realität befragt. Bei Engelhard steht aktuell eine erneute, noch detailliertere Mitarbeiterbefragung bevor, die das Employer Branding einläuten soll. Ist Corporate Branding damit beendet? Ja und Nein. Ja, weil die Marke ins Leben gerufen wurde.

de. Nein, weil das Markenversprechen und der Realitätscheck – die Corporate Experience – konstant anhalten müssen. Denn die Gesamterfahrung, die Menschen mit einem Unternehmen verbinden, führt zur Reputation. Was also alle im Unternehmen angeht, können auch nur alle bewerkstelligen. Nicht nur die Kommunikation. Aber die Kommunikation kann stetig daran erinnern, dass jeder – von der Empfangsdame bis zum Forscher im Labor – durch seine eigenen Handlungen die Reputation des Unternehmens entweder zerstören oder stärken kann.

Markus Bulgrin ist Head of Corporate Communications & PR beim Pharmaunternehmen Engelhard, Niederdorfelden bei Frankfurt

Markus Bulgrin ist Head of Corporate Communications & PR beim Pharmaunternehmen Engelhard, Niederdorfelden bei Frankfurt

Verbinden Sie Erfolg und Nachhaltigkeit!  
Werden Sie strategischer Partner  
und machen Sie mit.

# Verantwortung

Die Initiative für Nachhaltigkeit, CSR und  
innovatives Wachstum

[www.faz-institut.de/verantwortung](http://www.faz-institut.de/verantwortung)

## Initiatoren



Frankfurter Allgemeine

## Partner

akzente



Deloitte.

Finanzgruppe  
Deutscher Sparkassen-  
und Giroverband

Nord Stream 2  
Committed. Reliable. Safe.



# „Hört auf, es ‚virtuell‘ zu nennen!“

Zur coronabedingten Evolution in der Kommunikation

Von Ralf Weinen

virtuell

virgituel

virguell

**W**as lehrt uns Corona, und wie gestalten wir die neue Normalität? Als Kommunikationsagentur sind wir bei A&B One überzeugt: Aus dieser Krise können und müssen wir lernen. Dazu führt die Agentur seit Mai Experteninterviews zur Krisenerfahrung und Krisenbewältigung durch, mit Kommunikationsverantwortlichen aus mittlerweile 40 Unternehmen und Organisationen, vorwiegend aus systemrelevanten Bereichen, im Kundenauftrag und auf Eigeninitiative.

Das krisenbegleitende Forschungsprojekt zeigt Chancen auf, die auch in dieser Krise stecken. Drei Aspekte sollen hervorgehoben werden: erstens, die ermutigenden Erfahrungen der Krisenbewältigung – konstruktive Solidarität, Entschlossenheit und Pragmatismus. Es haben sich zweitens neue Maßstäbe entwickelt für Glaubwürdigkeit und Reputation, und es ist Zeit für eine neue Offenheit in der Kommunikation. Und drittens: Die vielbeschworene digitale Evolution findet statt – oft aber erst jetzt. Die im Krisenmodus entwickelten Lösun-

gen müssen nun in nachhaltige digitale Formate transformiert werden.

## Prozesse: Das konstruktive Momentum mitnehmen

Der Blick zurück zeigt zunächst: Der Shutdown war auch eine Disruption im Sozialen. Die handelnden Kommunikatoren berichten, dass vieles möglich war, was vorher ausgebremsst wurde. Improvisationskunst kompensierte den Wegfall etablierter Strukturen. Die Arbeit gestaltete sich pragmatisch und ergebnisorientiert, mit ungeahntem Produktivitätszuwachs und einer (endlich!) gelebten Fehlerkultur. An die Stelle der üblichen Eitelkeiten trat eine neue Durchlässigkeit zwischen Silos und Hierarchien.

Konstruktiv-kritisch veränderte sich oft auch das Verhältnis zu den Medien, die enorm viele Fragen, aber auch Verständnis für noch fehlende Antworten hatten. Schon im Shutdown kam es also zu einer Lockerung: von Perfektionszwängen, Absicherungskulturen und Vorbehalten.

Konstruktive Solidarität überbrückte die soziale Distanz.

„Wir haben die Klinik auf links gestrickt. Das ist gelungen“, stellt der Geschäftsführer eines Klinikums im Interview fest. Man kann es auch so sagen: Im Ausnahmezustand gelang eine kaum für möglich gehaltene Transformation. Das macht auch stolz und kann Mut machen für weiter anstehende Veränderungen. In vielen Unternehmen wurde dabei eine neue Kultur der Transparenz und Beteiligung entwickelt, die nun neue Standards setzt. Interne Kommunikation erfährt eine neue Bedeutung und muss neuen Erwartungen gerecht werden.

## Inhalte: Mut für eine neue Offenheit in der Kommunikation

Auch die Kommunikationsabteilungen haben in den Unternehmen und Organisationen oft eine neue Wertschätzung erfahren. Ein eingeübtes Krisenmanagement zahlte sich aus, auch wenn es

# digital

nicht für diesen globalen Krisenfall konzipiert war. Die Krisenerfahrung muss nun genutzt werden, um Schwachpunkte zu identifizieren und die Bedeutung von Kommunikation zu bilanzieren. „Jetzt erst hat die Chefetage verstanden,

warum Kommunikation wichtig ist“, lautet ein häufiges Fazit aus den Expertengesprächen.

In der Krise hat sich gezeigt, was produktiv und systemrelevant ist. Die Bilanz unserer Gesprächspartner fällt oft positiv

aus. Bei aller Kritik ist festzuhalten, dass in Deutschland etwas gelungen ist: das öffentliche und private Leben so zu gestalten, dass das Virus gebremst wurde, zentrale Strukturen funktionsfähig blieben und die (meisten) Menschen mitgenom-

## Stufen der coronabedingten digitalen Evolution

virtuell	digital	hybrid
<p><b>Shutdown</b></p>	<p><b>New Normal</b></p>	<p><b>Post Corona</b></p>
<p>Improvisierend gelang es, den Kommunikationsbedarf zu decken und Präsenzformate zu kompensieren. Die physische Realität bleibt Vorbild und wird „virtuell“ kopiert oder zitiert.</p>	<p>Behelfslösungen müssen überprüft und als <b>Innovation</b> implementiert werden. Eine <b>Transformation</b> gemäß den Regeln, Chancen und Grenzen der digitalen Realität.</p>	<p>Auch die analogen Formate erhalten eine neue Funktion. <b>Synergien</b> entstehen durch die zielgruppenspezifische, hybride <b>Integration</b> von physischer und digitaler Kommunikation.</p>

Quelle: Qualitative Expertenbefragung „Kommunikation und Corona“ (August 2020), [www.a-b-one.de](http://www.a-b-one.de)

# virtuell ≠ digital

men wurden. Eine offene Kommunikation, die Risiken und Unsicherheit nicht verschweigt, hat viel dazu beigetragen.

Die Reputation der neuen Experten (Christian Drosten ist nur einer davon) zeigt das Potential einer neuen Tonalität, die dem Ernst der Lage gerecht wird, die Komplexität klar benennt, die hierarchieübergreifend Problemlösungen fördert und dabei sachlich fundiert und dennoch menschlich bleibt. Sie macht sich angreifbar und bleibt nicht ohne Widerspruch. Viele Kommunikatoren berichten aber, wie gut Offenheit und Transparenz angekommen sind: in der Belegschaft, im Dialog mit den Kunden, auch im Kontakt mit Journalisten. Durch die Verbindung von Expertise und Empathie, von Dynamik und Fehlerkultur lässt sich Vertrauen aufbauen.

Diese Qualitäten werden auch künftig gefragt sein bei den schwierigen Transformationen, die ja weiter anstehen: vom Klimawandel bis zur digitalen Disruption. Der lange Weg zu mehr „Sustainability“ wird sich durch die Inszenierung von „Purpose“ und eine CSR-Leistungsschau allein kaum vermitteln lassen. Vertrauen entsteht nicht durch große Versprechen, sondern durch einen glaubwürdigen Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen. Kommuni-

kation kann deutlich machen, dass man noch nicht für jedes Problem eine Lösung hat, sich aber auf den Weg macht. Konflikte dürfen nicht verschwiegen werden, zum Beispiel zwischen Gewinn- und Gemeinwohlorientierung, zwischen Bestandsgeschäft- und Zukunftsinvestitionen. Wer offen auch mit Widersprüchen umgeht, kann nachhaltig beeindrucken. Er baut Vertrauenskapital auf, das nicht bei der ersten Attacke zusammenfällt, da er keine unrealistischen Erwartungen geweckt hat.

## Instrumente: Die digitale Transformation jetzt (menschlich) gestalten

„Wir brauchen mehr eigene Kanäle. Direkt und in Echtzeit.“ So lautet durchweg ein „Learning“ der Krise. Wer neue Botschaften in einer neuen Tonalität vermitteln will, braucht dafür auch Instrumente. Und es ist ja ganz offensichtlich, wie sehr Corona die Digitalisierung beschleunigt hat: in den Arbeitsprozessen, in der zwischenmenschlichen und in der professionell vermittelten Kommunikation. Dieses Rad wird sich nicht mehr zurückdrehen (lassen). „Die Zahnpasta ist endlich raus aus der Tube“, so ein Manager für digitale Kommunikation.

Ist das neue digitale Normal in der Kommunikation schon erreicht? Hier lohnt ein Blick in Bereiche, die auch künftig vor besonderen Herausforderungen stehen. In Krankenhäusern wird der coronabedingte Ausnahmezustand noch weit bis ins nächste Jahr anhalten. Weil der Infektionsschutz Priorität hat, sind Besuche und Informationsveranstaltungen nur sehr eingeschränkt möglich. Hochschulen stellen sich auf ein weiteres digitales oder hybrides Semester ein. Sie erreichen auch im Marketing ihre Zielgruppen kaum noch präsentisch, also auf Messen, in den Schulen, an Hochschultagen und in der Beratung.

In beiden Bereichen setzten die Kommunikationsverantwortlichen folgerichtig auf umfassende Digitalisierung: durch virtuelle Hochschultage, Campus-Touren oder Kreißsaal-Führungen, durch Vorträge im Webinar, durch Video-Sprechstunden oder -Visiten für Angehörige. Parallel wurde der Video-Content massiv ausgebaut, auf Websites oder Landingpages eingestellt und auf den Social-Media-Kanälen weiterverwertet.

Die Bilanz unserer Gesprächspartner fällt eher durchwachsen aus. Die Klickraten waren manchmal erfreulich, manchmal ernüchternd, in Ausnahmen desaströs. Unsere Befragungen der



Das Beispiel verweist auf grundsätzliche Herausforderungen und eine typische Schrittfolge der digitalen Evolution. Im Shutdown gelang es den Kommunikationsabteilungen kurzfristig und mit viel Improvisationstalent, den akuten Bedarf zu decken und Präsenzformate digital zu kompensieren. Die physische Realität blieb das Vorbild: Sie wurde „virtuell“ kopiert oder zitiert. Dies machte Sinn, um in der Krise ein Signal zu setzen: Wir sind (weiterhin) für euch da.

In der (neuen) Normalität müssen diese Behelfslösungen nun reflektiert, überarbeitet und als dauerhafte Innovation implementiert werden. Dabei gelten die eigenen Regeln, Chancen und Grenzen der digitalen Realität. Post Corona verändern sich auch die bisherigen Instrumente, weil sie eine neue Funktion in der Customer Journey erhalten. Physische und digitale Angebote ergänzen sich und erzeugen Synergien.

Die Transformation von der „virtuellen“ zur „digitalen“ Realität ist ein ganz grundsätzlicher Schritt der Medienentwicklung. Wir bemerken ihn täglich, wenn die gestern noch exotische „virtuelle Konferenz“ ganz schlicht ein „Web-Meeting“ ist, so real wie ein Telefonat. Und wer käme schon auf die Idee, dieses als „virtuelles Gespräch“ zu bezeichnen? Angekommen ist auch, dass der digitale Gesprächsraum eigene Regeln (aussprechen lassen!) spezifische Chancen (z.B. Abstimmungen), aber auch Grenzen (zum Beispiel kreative Prozesse) hat.

Das Virtuelle ist, auch in seiner Wortbedeutung laut Duden, nur „als Möglichkeit vorhanden“: „Nicht echt, nicht in Wirklichkeit vorhanden, aber echt er-

scheinend“. Es bleibt dem Newcomer vorbehalten: aufregend und visionär, aber oft noch defizitär und mit dem Charakter eines „als ob“. Manchmal wirkt das Label auch einfach entlarvend, wenn zum Beispiel die „virtuelle Lehre“ letztlich „virtuell“ bleibt, weil der reale Lerneffekt ausbleibt. Hört also auf, es virtuell zu nennen! Unsere zunehmend digitale Realität müssen wir in eigenen, neuen Formaten gestalten, nicht nach dem physischen Vorbild oder Pendant. Dann kann es gelingen, die soziale Distanz digital zu überbrücken und Qualitäten zu vermitteln, die in einer „VUCA“-Welt, also in einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, besonders gefragt sind: Nahbarkeit, Menschlichkeit, Bindung, Vertrauen und neue Offenheit.

---

Diplom-Psychologe Ralf Weinen leitet den Leistungsbereich Research bei der Kommunikationsagentur A&B One, Berlin

Endzielgruppen zeigen, dass nicht alle Maßnahmen ihr Ziel auch erreichen. Beim „virtuellen Hochschultag“ fragen sich beispielsweise die Abiturienten, warum Informationsangebote (Videos, Talks, Campus-Führungen, Vorträge) künstlich auf einen Tag verknappt werden, wenn sie ohnehin im Netz bereitgestellt werden können. Mehr Sinn als „fünf Stunden Streaming“ macht es aus ihrer Sicht, den Content nicht live, sondern sorgfältig zu produzieren, und parallel die Beratung zu intensivieren. Das Präsenzformat Hochschultag wird dann durch neue digitale Formate ersetzt: viel Bewegtbild, Campus-Touren im Street-View-Format, Chat-Funktion auf der Website, Online-Workshops mit Anmeldefunktion.

---

## IMPRESSUM

### kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

**HERAUSGEBER** Dr. Gero Kalt / Dr. Rainer Mathes

**REDAKTION** Dr. Thomas Hartmann (verantwortlich) / redaktion@kommunikationsmanager.com

**ART DIRECTOR** Rodolfo Fischer Lückert / art@kommunikationsmanager.com

**LEKTORAT** Anna-Luise Knetsch / F.A.Z.-Institut GmbH

**VERLAG** F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankenallee 71–81 / 60327 Frankfurt am Main  
Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig

## PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN

Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 / anzeigen@kommunikationsmanager.com

Barbara Schulik (Manager Marketing / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / anzeigen@kommunikationsmanager.com

**DRUCK / VERARBEITUNG** Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main / www.boschendruck.de

**LITHOS** SatzKontor GmbH / Obertshausen / www.satzkontor.de

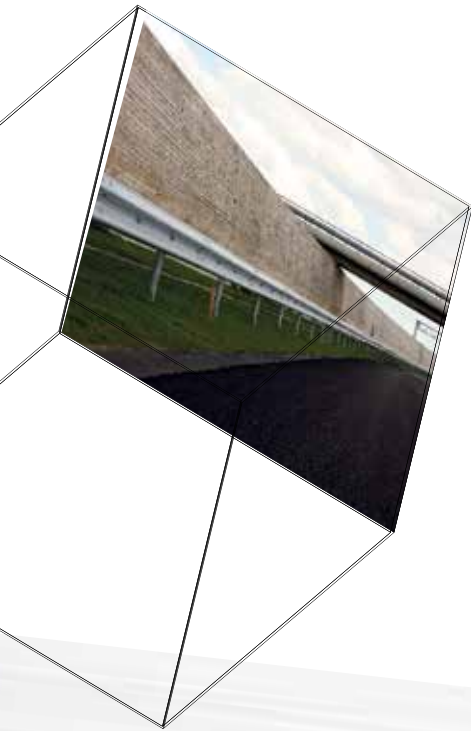
**INTERNET** www.kommunikationsmanager.com

**ABONNEMENT** Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service / verlag@kommunikationsmanager.com

**ISSN 2512-0271**

# Trotz räumlicher Distanz

## Wie CEOs virtuell führen und was das für



In den vergangenen Monaten haben Unternehmen hierzulande erfahren, wie und dass der Umgang mit Videokonferenzen, virtuellen Calls oder digitalen Stand-up-Meetings beim Arbeiten im Homeoffice funktioniert. Es war zu spüren, wie wichtig es ist, auch bei der oftmals rein digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit persönliche Nähe zu schaffen. Und nicht nur, dass es zu Lockdowns und Krisensituationen jeglicher Art auch künftig immer wieder kommen kann. Die Uhren lassen sich zudem nicht mehr zurückdrehen. Wurde das Arbeiten im Homeoffice in Vor-Corona-Zeiten vielerorts noch argwöhnisch betrachtet, so

gehen Unternehmen nun verstärkt dazu über, hybride Arbeitsmodelle zu entwickeln, um so besser auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingehen zu können.

Aber welche Formate braucht es, damit Führungskräfte gut mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen kommunizieren können? Wie schaffen sie es, ihr Team auch virtuell zu führen – und was bedeutet das für die Aufgaben von Kommunikationsverantwortlichen? Wichtig ist zunächst, dass gerade dann, wenn in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen gearbeitet wird – sprich, es sowohl Mitarbeiter

gibt, die vor Ort im Büro sind, als auch solche, die von zu Hause aus arbeiten – der Fokus darauf liegt, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Alle sollten sich nicht nur gleichermaßen mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Werten identifizieren können. Sie sollten sich auch gleich behandelt fühlen. Es darf nicht zu einer „Spaltung“ der beiden Gruppen in ein „Wir hier im Büro“ und „Die da zu Hause“ kommen. Für CEOs und Führungskräfte heißt das, dass sie noch viel intensiver als je zuvor Leitplanken vermitteln, motivieren und den Teamgeist fördern müssen – nicht nur, aber verstärkt auch virtuell.

# Nähe herstellen

## Kommunikationsverantwortliche bedeutet

Von Lutz Hirsch



### **Virtuelle Austauschformate entwickeln sich zu dem Kommunikationsmittel der Wahl**

Und genau das wirkt sich auf die Tätigkeiten der Verantwortlichen in der Unternehmenskommunikation aus: Vergleicht man die aktuelle Situation mit der Zeit vor der Corona-Krise, in der Präsenzformate wie CEO-Talks, Townhall-Meetings & Co. an der Tagesordnung waren, so geht es für diese nun verstärkt darum, CEOs und Führungskräfte bei der Wahl und Durchführung von virtuellen Austauschformaten zu beraten und zu unterstützen. Damit einher geht auch, dass Kommunika-

tionsverantwortliche geübt im Umgang mit neuen digitalen Kommunikations- und Kollaborations-Tools sein und genau wissen müssen, welches digitale Werkzeug sich am besten für welche kommunikative Maßnahme nutzen lässt.

Damit die virtuelle Kommunikation an die und mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aber auch wirklich gelingt und möglichst alle erreicht werden, kommt es auf eine gute Zusammenarbeit zwischen CEO und Unternehmenskommunikation an. Das setzt voraus, dass man als CEO authentisch und pragmatisch bleibt und aktiv den virtuellen Dialog mit den Mitarbeitern sucht.

Ich persönlich handhabe dies beispielsweise so, dass ich in einem regelmäßigen Turnus an den digitalen Stand-up-Meetings unserer Teams teilnehme. So erfahre ich direkt Neues zum Tagesgeschäft, zu den Herausforderungen für einzelne Teams und erspüre die momentane Atmosphäre. Zusätzlich habe ich in den vergangenen Monaten meine CEO-Talks, die ich sonst vor Ort in den Geschäftsstellen abhalte, virtuell durchgeführt. Künftig werde ich dazu übergehen, diese auch wieder direkt an den Standorten abzuhalten, da ich überzeugt bin, dass nichts den persönlichen Kontakt von Angesicht zu Angesicht erset-

zen kann. Aber wir werden die Gesprächsrunden um eine virtuelle Komponente anreichern, so dass auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei sein können, die von zu Hause aus arbeiten oder auf Geschäftsreisen sind.

### **Stimmungen aufnehmen, Themen einordnen, Lob aussprechen – all das muss auch virtuell funktionieren**

Zudem arbeite ich seit dem Lockdown verstärkt mit Videokolumnen – mittlerweile sogar noch lieber mit interaktiven Live-Ereignissen, so dass die Mitarbeiter ihre Fragen via Chat-Funktion stellen können und ich direkt Kontextinformationen bzw. Einordnungen liefern kann. Was aber mindestens genauso wichtig ist, ist mit Hilfe von digitalen Statements – ganz gleich, ob im internen Social Network oder in virtuellen Teams und Arbeitsgruppen – Verbindlichkeit herzustellen und immer wieder aktiv diese digitalen Diskussionen voranzutreiben bzw. wo nötig auch „abzumoderieren“. Denn wenn ich transparent kommuniziere, wie ich zu welchen Themen stehe, und Marschrouten festlege, hilft das auch den Mitarbeitern dabei, sich auf ihre Kernaufgaben zu fokussieren.

Und noch etwas habe ich in der Lockdown-Zeit beobachtet: Video-Calls sind unabdingbar. Was über sie aber nur in Teilen transportiert werden kann, sind Mimik und Gestik. Sitzen wir uns im Büro gegenüber, so können wir anhand der Reaktionen im Gesicht unseres Gegenübers ablesen, wie er oder sie ein Thema verstanden hat und ihm gegenüber eingestellt ist. In Videokonferenzen funktioniert das aber nicht so leicht. Für Führungskräfte ist es daher wichtig, häufiger als im persönlichen Gespräch Rückfragen zu stellen wie „Wo benötigen Sie bei dieser Aufgabe meine konkrete Unterstützung?“ oder „Sind Ihnen allen die Ziele bei diesem Projekt klar?“.

Was Manager dabei auch nicht vergessen sollten: Jeder Mensch freut sich, wenn er gelobt wird. Da versteht es sich von selbst, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen deutlich motivierter sind,



wenn sie Wertschätzung für ihre Arbeit erfahren. Und Lob und Anerkennung zu zeigen funktioniert auch ganz einfach digital – beispielsweise indem man als Führungskraft mit einem positiven Kommentar auf den Post eines Mitarbeiters im internen Social Network reagiert, man eine gut gelöste Aufgabe mit einem „Like“-Daumen honoriert oder einfach, indem man ein aufmunterndes GIF schickt, wenn sich der Mitarbeiter gerade mit einem herausfordernden neuen Thema beschäftigt.

All das hört sich einfach an, verlangt aber auch eine organisatorische und inhaltliche Begleitung seitens der Kommunikationsverantwortlichen. Nur ein Beispiel: Wenn ich meinen virtuellen CEO-Talk abhalte, dann kann ich nicht unbedingt davon ausgehen, dass jeder Mitarbeiter live an diesem teilnehmen kann. Schweige denn, dass wichtige Unternehmensnachrichten sofort von jedem korrekt verstanden werden. Denn im Vergleich mit der persönlichen Kommunikation bringt die digitale auch eine größere Gefahr von Missverständnissen mit sich. In der Konsequenz bedeutet das, dass all das, was ich über virtuelle Formate kommuniziere, auch weitertransportiert werden muss. Das kann beispielsweise in Form von kürzeren Inhaltssummenfassungen, einordnenden Beiträgen oder auch Video-Aufzeichnungen geschehen. Die Aufgabe der Kommunikationsmanager ist es, diese Botschaften sowohl in die persönlichen Gespräche, aber vor allem auch ins interne Social Network oder ins Intranet zu verlängern.

### **Wenn immer stärker virtuell kommuniziert wird, muss noch mehr hingehört und nachgefragt werden**

Das ist aber noch längst nicht alles. Wenn vermehrt in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen gearbeitet wird, heißt das auch, dass der sogenannte „Flurfunk“ ebenfalls vermehrt virtuell stattfindet. Kommunikationsverantwortliche müssen somit stärker als je zuvor sowohl über persönliche als auch über digitale

Kanäle positive wie negative Kritik einholen. Denn arbeitet die eine Gruppe von Mitarbeitern von zu Hause aus, die andere aber im Büro, dann reicht der schnelle Pausen-Talk vor der Kaffeemaschine oder auf dem Büroflur nicht. Worauf es dann vielmehr ankommt, ist, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen direkt – via Chat oder Call – zu kontaktieren und so beispielsweise zu erfahren, welches Videokolumnen-Themen gut bei ihnen ankam, welches eher nicht, wo ihnen aktuell noch Kontextinformationen fehlen oder aber auch, welche ganz neuen Fragen – mit Blick auf die Unternehmensentwicklung – den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gerade im Kopf herumschwirren.

Haben sie diese Informationen eingeholt, so ist es dann die Aufgabe der Kommunikationsverantwortlichen, ihrem CEO regelmäßig Feedback zu geben und wichtige Themen, gerade auch die kritischen, für ihn aufzubereiten. Ich habe beispielsweise gute Erfahrungen damit gemacht, dass mir unsere Kommunikationsverantwortlichen diese Fragen/Themen in einer kurzen Liste zusammenstellen, so dass ich sie im Rahmen meiner CEO-Botschaften behandeln kann. Zudem achten sie darauf, dass die virtuellen Botschaften regelmäßig erstellt und veröffentlicht werden, da diese Verlässlichkeit für die Mitarbeiter wichtig ist. So haben wir die virtuellen CEO-Botschaften während des Lockdowns aufgrund der hohen News-Flut wöchentlich erstellt und gehen nun dazu über, sie zweiwöchentlich abzuhalten.

Zusätzlich übernehmen die Kommunikationsverantwortlichen auch durchaus die Moderation bei virtuellen Talks. Das gewährleistet, dass beispielsweise alle via Chat eingereichten Fragen gesehen werden und jeder Mitarbeiter, der etwas loswerden möchte, was ihn gerade bewegt, auch wirklich Gehör findet. Und auch, was die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betrifft, kommt den Mitarbeitern in der Unternehmenskommunikation eine wichtige Aufgabe zu. Beispielsweise organisieren sie virtuelle Challenges (etwa zum Lieblingsort oder

zur Lieblingsaktivität während der Mittagspause) und Teamvorstellungen, die das Zusammengehörigkeitsgefühl aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fördern.

Zusammenfassend zeigt sich: Aktuell wird das virtuelle Führen zu einem Management-Skill, der noch stärker an Relevanz gewinnen und als eine Art neue Paradedisziplin im Zusammenspiel von Führungskräften und Unternehmenskommunikation umgesetzt wird. Auf beiden Seiten verlangt dies eine hohe Aufgeschlossenheit gegenüber neuen digitalen Tools und Formaten. Die internen Kommunikationsverantwortlichen können ihren CEO und die Führungskräfte zudem gut inhaltlich und organisatorisch unterstützen. Sie wissen um die kritischen Themen und die Besonderheiten der Unternehmenskultur und können die Mitarbeiterkommunikation entsprechend gestalten.

---

Lutz Hirsch ist CEO der Digitalagentur HIRSCHEC, Hamburg



*Hans Grohe (1871–1955), Firmengründer des gleichnamigen, weltweit agierenden Sanitärherstellers, wusste nicht im Voraus, welche Krisen ihm bevorstanden. Doch seine Tatkraft, seine Hands-on-Mentalität und seine Fürsorge für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legten den Grundstein für eine 119-jährige erfolgreiche Unternehmensgeschichte und den Teamgeist der heutigen Belegschaft.*

# Kommunikation, Kultur und Corona

## Wie die Unternehmenskultur in extremen Situationen die Kommunikation unterstützt

Von Jörg Hass

**M**an kann nicht nicht kommunizieren“ – dieses vielzitierte, scheinbar banale und wiederum tiefgreifende Diktum von Paul Watzlawick verdeutlicht immer wieder die Komplexität unserer tagtäglichen Herausforderungen in der Unternehmenskommunikation. Wie gelingt es, positiv und überzeugend mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv zu kommunizieren und alle zu motivieren? Wie und mit welchen Mitteln erreichen wir rund 5.000 Kolleginnen und Kollegen weltweit, in der Produktion sowie in der Verwaltung? Wie formulieren wir unsere Botschaften einfach, verständlich und vermeiden Missverständnisse? Nicht erst die Corona-Pandemie macht uns deutlich, wie essentiell eine informative, authentische und offensive Kommunikation innerhalb des Unternehmens ist. Doch genau diese Corona-Krise hat alles bisher Dagewesene auf den Kopf gestellt. Die Situation fordert uns Kommunika-

tionsprofis mehr denn je heraus, nicht unbedingt noch schneller, sondern noch überlegter und auf Augenhöhe zu reagieren. Denn „agieren“ war – zumindest in den Anfangswochen der Corona-Krise – nur ansatzweise möglich gewesen. Selbst professionell vorbereitete Krisenszenarien waren am nächsten Tag oft überholt. Was uns aber wie immer half, waren unsere typische Hansgrohe-Mentalität und die seit Jahrzehnten gelebten Unternehmenswerte, sie bilden quasi die Leitplanken für die interne Kommunikation.

### Machermentalität und miteinander anpacken

Herausforderungen schnell erkennen, Dinge einfach anpacken und dann loslegen. Diese pragmatische Vorgehensweise ist der weltweiten Hansgrohe-Familie quasi in die Wiege gelegt. Um diese Mentalität zu verstehen, muss man die

Unternehmensgeschichte von Hansgrohe ein wenig kennen. Schon Unternehmensvater Hans Grohe war ein Problemlöser, ein Macher. 1901 gründete der damals 30-Jährige in Schiltach im Schwarzwald seinen Drei-Mann-Betrieb, eine Metalldruckerei. Er selbst war Quereinsteiger, kein gelernter Blechner, sondern Tuchmachermeister. Er war auch kein Einheimischer, sondern ein „Reingeschmeckter“ aus Luckenwalde nahe Berlin. Nach ein paar Berufsjahren in der Heimat und dem frühen Tod seiner ersten Frau packte er Ende des 19. Jahrhunderts die Koffer und reiste mit drei kleinen Kindern in das Städtchen im Kinzigtal, das er schon als wandernder Geselle kennengelernt hatte. Hier wurde er sesshaft und äußerst erfolgreich. Hans Grohe tüftelte an Produkten für das private Hausbad, das damals erst langsam in Mode kam. Er war Geschäftsführer, Stanzer, Buchhalter in einer Person und

gleichzeitig sein eigener Vertriebsmann. Schon 1908 bereiste er ganz Deutschland, besuchte die Schweiz, Dänemark und Italien. Während seiner Abwesenheit überließ er die Verantwortung für den Betrieb vertrauensvoll seinen Mitarbeitern zu Hause. Gemeinsam mit ihnen brachte er das Unternehmen durch die Wirren des Ersten Weltkriegs – auch weil er sich um die grundlegenden Sorgen und Nöte seiner Mitarbeiter kümmerte. So pachtete der Firmenchef Äcker, damit die Belegschaft und die Familien der zum Kriegsdienst Eingezogenen mit dem Nötigsten versorgt waren. Mit pfiffigen Ideen, wachen Augen und offenen Ohren für Mitarbeiter, Kundenbedürfnisse und Geschäftspartner hielt der Gründer die Geschäfte am Laufen, bewältigte Kriege und Krisen und trieb bis zu seinem Tod 1955 sein florierendes Familienunternehmen voran. Ohne Hans Grohe persönlich gekannt zu haben, spürt auch heute noch jeder im Unternehmen seinen Pioniergeist und ebenso seine Resilienz, die ihm und dem Unternehmen halfen, aus Krisenzeiten gestärkt hervorzugehen.

### **„Hansgrohe – das sind wir doch alle!“**

Klaus Grohe, dritter Sohn des Firmengründers, setzte ab 1968 als weltoffener Unternehmer und heimatverbundener Familienmensch die Tradition des pragmatischen Zupackens und energischen Vorantreibens fort. Als Chef zum Anfassen, ohne Anzug und Krawatte, verzichtete er grundsätzlich auf Privilegien. Bei ihm gab es keine „ranks & titles“, nur Ergebnisse zählten. Er propagierte das Management der „offenen Türen“. Jeder Mitarbeiter sollte Ideen, aber ebenso Probleme beim direkten Chef oder bei ihm selbst vorbringen. All seine Grundsätze in puncto Mitarbeiterführung, Kundennähe, Produktinnovation und Qualitätsdenken verankerte Klaus Grohe in der „U-Phil“ (Unternehmensphiloso-

phie). Hierbei ging es weniger um ein Schriftstück als um das tägliche Vorleben dieser Prinzipien. Heute definiert sich die Hansgrohe-Unternehmensphilosophie über die Werte Leidenschaft, Wertschätzung, Miteinander und Vertrauen. Berührungängste gibt es nicht, Gespräche und zwangloser Wissensaustausch entwickeln sich auf allen Ebenen, jeden Tag, zwischen Tür und Angel oder digital. Alle Vorstandsmitglieder sind gleichfalls für jeden im Unternehmen persönlich erreichbar: Es gibt regelmäßige „Vorstand on Tour“-Veranstaltungen in allen Werken. Es scheut sich aber auch niemand, mal den CEO oder seinen Stellvertreter kurz bei einer Begegnung auf dem Flur anzusprechen.

„Hansgrohe – das sind wir doch alle!“, dieses Zitat von Klaus Grohe in einer Mitarbeiterzeitschrift aus den 1990er Jahren trifft es noch heute. Jeder – vom Azubi bis zum Vorstand – ist mitverantwortlich für den Erfolg und das Wohl des Unternehmens. Dies gilt umso mehr in kritischen Zeiten wie heute. Das miteinander Anpacken, das aufeinander Achtgeben und das gegenseitige Rücksichtüben haben bei Hansgrohe oberste Priorität. Diese Unternehmenskultur und Mentalität ist es, die die interne Kommunikation in der durchaus extremen Corona-Zeit enorm unterstützt hat.

### **Fürsorge zeigen, auch mit Abstand**

Die Kunst der regelmäßigen und mitarbeiternahen Kommunikation in Zeiten von Corona ist es, auf Abstand Fürsorge zu zeigen, digital unterwegs zu sein und dennoch nahbar zu bleiben. Große Unsicherheit, Ängste und Ratlosigkeit prägten Gesellschaft, Politik, Wissenschaft und Wirtschaft in den ersten Wochen der Pandemie. Uns war es wichtig, gleich von Anbeginn an regelmäßig den Kontakt zu allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herzustellen und umfangreich über die aktuelle Situation des Unterneh-

mens, unsere Maßnahmen und die abschätzbaren wirtschaftlichen Auswirkungen für Hansgrohe zu berichten. Dies hieß nicht, dass wir mehr wussten als die anderen. Es ging einfach darum, für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter präsent und erreichbar zu sein. Viele von ihnen waren von einem Tag auf den anderen im Homeoffice tätig. Hier sind Informationsplattformen mit Video-Botschaften und persönlichen Worten unseres CEO Hans Jürgen Kalmbach und seiner Vorstandskollegen sehr hilfreich. Und zwar von Beginn an mit einer hohen Taktung, zunächst täglich, später mehrmals die Woche informierten wir die Kolleginnen und Kollegen. Mittels einer Microwebsite können Hansgrohe-Mitarbeiter Botschaften auch von zu Hause aus abrufen, nützliche Informationen einsehen oder über unsere eigene Corona-Hotline Fragen stellen und Rat einholen. Zugleich sind die Führungskräfte immer für ihre Teams direkt erreichbar, um persönliche Notsituationen und individuell angepasste Arbeitsmodelle abzustimmen.

Selbst über den guten alten Postweg erhielt Hansgrohe den Draht zu seinen Mitarbeitern aufrecht. Noch vor Beginn der behördlich auferlegten Maskenpflicht verschickten wir an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Alltagsmasken. Dies war recht hilfreich und praktisch, denn viele hatten sich zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht auf das Tragen einer Maske eingestellt. Später legten wir mit einem zweiten Versand nach. Dieses Mal gab es gebrandete Masken, damit jeder im Alltag und im beruflichen Umfeld an den entsprechenden Orten eine Mund-Nasen-Bedeckung tragen kann.

Dabei war allen Beteiligten von Anfang an klar, dass die oberste Priorität einzig und allein der Gesundheit aller unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Familien weltweit galt und gilt. Erst in zweiter Linie kam für uns die Aufgabe eines Wirtschaftsunternehmens, möglichst einen normalen Betrieb



aufrechtzuerhalten. Und das haben wir nicht nur genauso kommuniziert, das haben wir vor allem auch genauso praktiziert. Glücklicherweise lag bei Hansgrohe an den deutschen Standorten die Produktion nie gänzlich still, so dass sehr viele Kolleginnen und Kollegen vor Ort arbeiteten, jedoch oft mit neuen Zeitplänen, um enge Kontaktpunkte zu entzerren. Die Devise war: Arbeitszeiten und Präsenz für die Mitarbeiter so individuell wie möglich zu halten, damit die häusliche Situation (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, persönliche Risiken) organisierbar war. Gleichzeitig musste die Produktion jedoch uneingeschränkt weiterlaufen, ein Balanceakt, der allen hohe Flexibilität und Kooperationsbereitschaft abverlangte. Zur Motivation dieser Mitarbeitergruppe, die trotz Lockdown täglich in die Werke kam, zeigte

der Vorstand persönlich Präsenz und spendierte allen eine Pausenverpflegung. Diese Besuche gaben den Kolleginnen und Kollegen auch die Möglichkeit, direkt mit der Unternehmensleitung (auf Abstand) zu sprechen. Es war und ist ein Geben und Nehmen mit fairen Bedingungen, denn in einigen Unternehmensbereichen lagen die Aktivitäten eher brach, und viele Hansgrohe-Angestellte waren aufgerufen, Überstunden und Urlaubstage abzubauen. Dass dies alles reibungslos vonstatten ging, hängt stark mit dem gelebten Teamgeist zusammen, der seit Jahrzehnten den Unternehmenserfolg trägt.

Beeindruckend ist, wie diese unfassbare Krise bei uns allen positive Energien geweckt und zwingende Veränderungen angestoßen hat. Wenn ich von allen spreche, meine ich sowohl die Urgestei-

ne, die schon Jahrzehnte den Hansgrohe-Geist verinnerlicht haben, als auch die Youngsters, die erst kurze Zeit bei Hansgrohe arbeiten. Extremsituationen lassen Familien enger zusammenrücken, und so hat sich das Gemeinschaftsgefühl auch in der großen Hansgrohe-Familie weiter verstärkt. Und in unserer internen Kommunikation haben wir ein neues Motto: „ECHTER TEAMGEIST braucht kein Händeschütteln“.

---

Dr. Jörg Hass ist Vice President Corporate Communications der Hansgrohe SE



Oben: In Extremsituationen rücken Familien enger zusammen, und auch in der großen Hansgrohe-Familie hat sich das Gemeinschaftsgefühl weiter verstärkt. Frei nach dem Motto – auch auf Großfläche in den Werken plakatiert – „ECHTER TEAMGEIST braucht kein Händeschütteln“.

Unten: Video-Botschaften und persönliche Worte unseres CEO Hans Jürgen Kalmbach und seiner Vorstandskollegen direkt aus den Produktionswerken.





# Mit der Mitarbeiter-App agil durch stürmische Zeiten

## Interne Kommunikation bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben (BSR)

Von Cristian Grossmann

**W**enn das wirtschaftliche Klima rau wird, wie derzeit in der Corona-Pandemie, kommt es auf die interne Kommunikation an. Sie ist das Fundament einer positiven Unternehmenskultur, die den Zusammenhalt und die Motivation bei den Mitarbeitern sichert. Und sie hilft dabei, in Phasen von Agilität und Flexibilität das gesamte Team erfolgreich mitzunehmen. Die Einführung mobiler Technologien für gewerbliche Arbeitneh-

mer ist auf dem Vormarsch: Wir erwarten, dass die Jahre 2021 bis 2030 zum Jahrzehnt der Digitalisierung für gewerbliche Branchen und Mitarbeiter werden. Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR) haben bereits im Herbst 2018 die Beekeeper-App „myBSR“ eingeführt. Jetzt, in der Corona-Krise, profitierte die BSR von ihrer Erfahrung mit der mobilen Zusammenarbeit: In kurzer Zeit stellte sie das reibungslose Zusammenspiel der Kolle-

ginnen und Kollegen im Homeoffice und in den Müllfahrzeugen sicher, änderte agil die Prozesse und setzte ohne große Einschränkungen die Arbeit fort.

### **Business Agility als Antwort auf stetige Veränderung**

Weltweit hat der Ausbruch des Covid-19-Virus den Geschäftsbetrieb gestört. Niemand weiß, wie sich das Infektions-



**Youtube-Video der BSR von der re:publica:**  
 Katharina Baartz und René Worlitzer von der  
 BSR gaben im Rahmen der diesjährigen  
 re:publica Einblicke in ihre Erfahrungen mit  
 der App „myBSR“ während der Coronakrise.  
 Der Vortrag steht auf Youtube zur Verfügung:  
<https://youtu.be/OBdZ11WrZD4>



geschehen weiter entwickeln wird, wann wir zu der uns bekannten Normalität zurückkehren und ob dies überhaupt der Fall sein wird. Der Markt wird auf unbestimmte Zeit mit Schwankungen zu tun haben – selbst dann, wenn die Infektionszahlen niedrig bleiben und Betriebe wieder normal produzieren. Es geht jetzt darum, sich in einer dauerhaft wirtschaftlich instabilen Landschaft zurechtzufinden. Unternehmen müssen daher anpassungsfähig bleiben. Business Agility ist im sich stetig verändernden Jetzt überlebenswichtig: Analysten sagen voraus, dass sich in dieser Situation agile, zielorientierte Organisationen gegenüber solchen mit starren Hierarchien und statischen Betriebsinfrastrukturen durchsetzen werden. Zu den zentralen Faktoren, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ermöglichen, gehört der unternehmensweite und hierarchieübergreifende Austausch von Wissen und Informationen in Echtzeit. Dies gilt selbstverständlich auch für die 2,7 Milliarden Arbeitnehmer weltweit, die nicht an einem mit PC ausgestatteten Schreibtisch arbeiten. In Deutschland waren das 2018 etwa 50 Prozent der Beschäftigten.

### **In der Krise wird Digitalisierung zur Notwendigkeit**

Traditionellen Branchen mit hauptsächlich gewerblichen Arbeitnehmern verlangt der aktuelle Veränderungsprozess deutlich stärkere Anpassungsleistungen ab als zum Beispiel Start-ups. Denn erstere sind oft dezentral organisiert, der Informations- und Kommunikationsfluss ist häufig eingeschränkt und einseitig, und sie legen den Fokus eher auf Risikominimierung und weniger auf Innovationsmaximierung. In der Regel setzen sie noch auf die klassischen Kommunikationsmittel wie Schwarze Bretter, E-Mails, die analoge Hauspost oder die persönliche Morgenansprache des Schichtleiters. Informationslücken und Missverständnisse sind hier vorprogrammiert. Auch wenn manche Firmenchefs noch daran festhalten: Die Tage der Top-down-Kultur sind gezählt, das Blatt wendet sich. Im Trend liegen flache Hierarchien, wechselseitiges Feedback, eine Bottom-up-Kultur mit interaktiver Vernetzung und Mitbestimmung. Es geht dabei um Transparenz und Offenheit sowie um die Identifikation der Mitarbeiter und

Mitarbeiterinnen mit dem Unternehmen. Die aktuelle Corona-Pandemie macht diesen Trend zur Notwendigkeit. Denn insbesondere in schwierigen Zeiten müssen Unternehmen Dienstpläne und Verfahren kommunizieren, die sich beinahe täglich ändern. Doch es ist nicht mit den Richtlinien zu Social Distancing vereinbar, wenn sich Mitarbeiter am Schwarzen Brett versammeln, um an Informationen zu gelangen. Die gesamte Belegschaft innerhalb von Sekunden erreichen zu können ist nicht länger nur ein „nice-to-have“, sondern ein „must-have“. Ein zentraler Kanal, über den Aufgaben kommuniziert und koordiniert werden und der es erlaubt, operative interne Prozesse wie etwa die Schichtplanung digital zu meistern, ist in der aktuellen Situation unverzichtbar.

Die vergangenen Monate haben gezeigt, wie wichtig es ist, auch kurzfristig agil und flexibel zu reagieren. Und welche Rolle eine digitale, auf mobile Endgeräte ausgerichtete Plattform für die interne Kommunikation hierbei spielt: Die Aktivitäten der Nutzer einer Beekeeper-App haben sich in dem kurzen Zeitraum von Beginn der Pandemie bis Ende



*René Worlitzer, Vorstandsbüro Kommunikation bei der BSR und verantwortlich für die App „myBSR“, beantwortet Fragen zur App.*

April verdreifacht. Besonders intensiv nutzen Mitarbeiter in systemrelevanten Berufen wie der Gesundheitsbranche mit einem Plus von 85 Prozent oder der Logistik mit einem Plus von 56 Prozent die App. Bei Versorgungsunternehmen zeigt sich ein Anstieg der wöchentlich aktiven Nutzer von 27 Prozent.

**BSR: Gut vernetzt auf den Straßen von Berlin**

Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe sind das größte kommunale Entsorgungsunternehmen in Deutschland. Von den 5.600 Beschäftigten sind 3.700 täglich für die Sauberkeit und Müllentsorgung unterwegs – 2.500 allein bei der Stadtreinigung. Die interne Kommunikation gestaltet sich hierdurch besonders herausfordernd. Die BSR setzte sich das Ziel, alle mit zeitgemäßen Mitteln des digitalen Zeitalters in die Kommunikation einzubinden und die Kluft zwischen Beschäftigten im Büro und auf der Straße zu schließen. Die Antwort des Unternehmens ist die Beschäftigten-App „myBSR“, die auf dem Desktop-PC genauso läuft wie auf dem Tablet und dem Smartphone. Seit Herbst 2018 setzt die BSR mit der Mitarbeiter-App „myBSR“ auf die digitale Plattform von Beekeeper. Seitdem teilen zum Beispiel Geschäftsstellenleiter Neuigkeiten aus ihren Abteilungen, erhöhen damit die Transparenz und verringern die Distanz.

Und der Vorstand erfährt unmittelbar, was die Kolleginnen und Kollegen auf der Straße bewegt. Jeder hat unabhängig vom Aufenthaltsort direkten Zugriff auf Dokumente, auf Weiterbildungsinformationen oder die inzwischen auch in digitaler Form verfügbare Mitarbeiterzeitschrift „INTERN“. Das Onboarding ist einfacher geworden, denn die BSR-App versorgt die Neuen über den ersten Arbeitstag hinaus mit Tipps und Tricks für den Einstieg bei der BSR.

**„myBSR“ verschafft Vorsprung in der Krise**

„myBSR“ ist nicht nur ein wichtiger Beitrag zu einer positiven, gesunden Unternehmenskultur und mehr Effizienz. Als aufgrund der starken Ausbreitung des Coronavirus das öffentliche Leben heruntergefahren wurde, war die BSR bestens vorbereitet. Andere Unternehmen verloren viel Zeit, um die Arbeitsfähigkeit der Belegschaften unter den erschwerten und ungewohnten Bedingungen zu organisieren. Sie mussten vieles erst ausprobieren und lernen. Die Teams der BSR konnten auch dank ihrer Erfahrung mit der App und der mobilen Zusammenarbeit agil die Prozesse ändern und ohne große Einschränkungen die Arbeit fortsetzen – unabhängig davon, ob sie im Homeoffice arbeiteten, auf einem der Recyclinghöfe, bei der Müllentsorgung oder der Straßenreinigung. Viele Angestellte der BSR hatten dank der Einführung von „MOA“ – dem „mobilen ortsunabhängigen Arbeiten“ – bereits vor Corona Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause. Ein Großteil der 1.200 Angestellten, die sonst im Büro sitzen, verlegte seine Tätigkeit dadurch problemlos in die eigenen vier Wände. Und diejenigen unter ihnen, die im Umgang mit digitalen Tools im Homeoffice noch ungeübt waren, erhielten über „myBSR“ Unterstützung. Etwa 3.500 Digital Immigrants, also Menschen ab 45, arbeiten bei der BSR. Auch diesen älteren Kollegen gab man Zeit und Unterstützung. So stellte die IT-Abteilung Erklärvideos zu den Systemen im Homeoffice zur Verfügung. Der Vorstand informierte über die



*Die App „myBSR“ kommt bei den Beschäftigten der Berliner Stadtreinigung gut an.*

Fotos: BSR



aktuelle Situation im Betrieb und das geplante Vorgehen, teilte Informationen des Krisenstabs und kommunizierte neue Arbeitsprozesse. Beispielweise änderte das Management die Öffnungszeiten der Recyclinghöfe und strich Schichten, damit sich nicht zu viele Menschen gleichzeitig auf dem Betriebshof aufhielten. Der Vorstand schickte ein Video mit Ostergrüßen an alle Beschäftigten. Der Dank der Berliner Bevölkerung erreichte die BSR zahlreich über Facebook oder per Post. Die Kommunikationsabteilung teilte die Zuschriften mit Hilfe der App – das war ein starker Motivator für alle Beschäftigten, besonders im Bereich Straßenreinigung und Müllabfuhr. Die Personalabteilung half mit Weiterbildungsmaterialien passend zur aktuellen Situation, zum Beispiel zu den Themen Konfliktmanagement, Depressionsprävention und Resilienz. Unter dem Label „Coronalotse“ gab es Alltagstipps vom Workout zu Hause bis hin zu Ideen für die Kinderbetreuung. Ein eigener Covid-19-Kanal informierte per RSS-Feed des

Robert-Koch-Instituts über Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen. Das starke Zusammengehörigkeitsgefühl zeigte sich über die App, als deutlich wurde, wie schwierig es war, an Schutzmasken zu gelangen: Ehrenamtlich nähten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu Hause Masken, die dann auf den Betriebshöfen verteilt wurden. Zahlreiche Kolleginnen und Kollegen, die sich bei der Arbeit auf der Straße mit den Masken schützten, teilten ihre Selfies in der App.

Vom praktischen Wissen der BSR über die mobile digitale Kommunikation können andere nun lernen: Zahlreiche kommunale Unternehmen haben sich bereits nach der App, ihren Einsatzmöglichkeiten und den Erfahrungen mit der Lösung erkundigt. Die BSR selbst will auf jeden Fall weiter mit „myBSR“ arbeiten und gemeinsam mit Beekeeper die Funktionalitäten erweitern. Interne Kommunikation kann dank neuer Technologien weit mehr leisten als Informationen vom Vorstandsbüro an die Mitarbeiter durchzureichen, wie das Beispiel der BSR zeigt.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden es honorieren, wenn die Unternehmensführung zeitgemäße Lösungen für die interne Kommunikation einführt. Die Corona-Pandemie kann somit auch eine Chance sein – für eine moderne und widerstandsfähige Unternehmenskultur.

---

Dr. Cristian Grossmann ist Mitbegründer und CEO der Beekeeper AG, Zürich

Weitere Informationen erhalten Sie unter:  
[verlag@kommunikationsmanager.com](mailto:verlag@kommunikationsmanager.com)

# Der Green Ranking Champion zeichnet Vorreiter in der Nachhaltigkeit aus

## Microsoft führend in internationalen Unternehmensrankings zur Nachhaltigkeit

Von Anita Kluck und Tarik Wenzel

**D**eutschlands Konzerne haben die Botschaft verstanden: Wer kein nachhaltiges Geschäftsmodell hat, hat auch kein zukunftssicheres Geschäftsmodell mehr. Aber wo stehen deutsche Unternehmen im Vergleich mit ihren internationalen Wettbewerbern? Schlagen sich die Anstrengungen schon mess-

bar nieder? Das F.A.Z.-Institut zeichnet zum ersten Mal die Unternehmen mit dem „Green Ranking Champion“ aus, die in den 60 wichtigsten industrieübergreifenden Nachhaltigkeitsrankings und -awards am besten abschneiden.

Unternehmensrankings, welche die Nachhaltigkeitsperformance und die

Nachhaltigkeitsreputation messen, haben seit dem Erscheinen der ersten Rankings Ende der neunziger Jahre stark zugenommen. Zu unterscheiden sind dabei öffentlich verfügbare Reputationsrankings durch Verlage, NGOs sowie andere Stakeholder und mehrheitlich nicht öffentliche Performancerankings durch Investoren, letztere auch bekannt unter dem Akronym ESG-Rankings, wobei ESG für die Themen Environment, Social und Governance steht. Die Zielsetzung von Nachhaltigkeitsrankings kann von finanzieller Bewertung für Investoren, Förderung einer politischen Agenda bis hin zum Verkauf eigener Dienstleistungen reichen. Viele Kommunikatoren sind aufgrund der hohen Komplexität, die mit den Rankings einhergeht, verunsichert.

Um Unternehmen den Überblick über dieses komplexe Feld zu erleichtern, untersuchen das F.A.Z.-Institut und die auf Ranking-Management spezialisierte Bewertung R.A.T.E. jährlich Hunderte von Rankings und veröffentlichen die Ergebnisse aggregiert im Global R.A.T.E. Index. In einem aufwendigen Prozess haben R.A.T.E. und F.A.Z.-Institut dazu die wichtigsten Rankings der zehn bedeutendsten Volkswirtschaften identifiziert: Brasilien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Italien, Kanada, Japan und USA. Zusätzlich wurden rein globale Wettbewerbe, wie bei-

### Eine Frage an: Isabel Richter, Senior Corporate Communications Manager Microsoft Deutschland

*>k: Welche Ihrer Maßnahmen im Nachhaltigkeitsbereich sind ausschlaggebend dafür, dass Ihr Unternehmen nun schon zum vierten Mal so hoch gerankt wird?*

Wir sind überzeugt, dass moderne Technologien wie Cloud-Computing und künstliche Intelligenz ein Schlüssel dazu sind, Klima und Umwelt zu schützen, Ressourcen effizienter zu nutzen und eine nachhaltige Zukunft für uns alle zu sichern. Wir haben uns daher ambitionierte Nachhaltigkeitsziele gesteckt, die wir mit einem ganzen Bündel von konkreten Maßnahmen verfolgen. Mit Programmen wie der Dialogplattform „Erde an KI“ schaffen wir darüber hinaus ein Bewusstsein in der Bevölkerung für das Thema.

Microsoft ist zum Beispiel bereits seit dem Jahr 2012 CO<sub>2</sub>-neutral. Nun haben wir uns zum Ziel gesetzt, bis 2030 mehr CO<sub>2</sub> aus der Atmosphäre zu binden, als wir mit unseren Aktivitäten verursachen. Bis 2050 werden wir zudem sämtliches CO<sub>2</sub> aus der Atmosphäre entfernt haben, das Microsoft seit seiner Gründung im Jahr 1975 direkt oder über Stromverbrauch emittiert hat. Bis 2025 stellen wir auf eine hundertprozentige Versorgung unserer Rechenzentren, Gebäude und Standorte mit Ökostrom um. Darüber hinaus setzen wir uns für den Schutz der Artenvielfalt und die Gesundheit der Ökosysteme ein. Wir bauen hierfür z.B. eine Datenplattform, den „Planetary Computer“, der Wissenschaftlern weltweit mittels Machine Learning die notwendigen Umweltdaten zur Verfügung stellen wird. Und bis 2030 werden wir auch Abfall-neutral sein, also auf allen Stufen der Wertschöpfungskette Abfall vermeiden oder wiederverwerten.



**Was Sie beachten sollten, um ein Nachhaltigkeitsranking einordnen zu können:**

- Ist die von einem Ranking genutzte Methodik wissenschaftlich und valide?
- Welche Agenda verfolgt der Herausgeber mit dem Erstellen des Rankings?
- Welche Auswirkungen haben Rankingergebnisse auf die Entscheidungen bestimmter externer Stakeholder-Gruppen, zum Beispiel von Investoren oder Kunden?
- Habe ich genügend Informationen, um intern und extern erklären zu können, warum mein Unternehmen den Platz erreicht hat, auf dem es steht, und was zu tun ist, wenn es im Ranking nach unten geht?

spielsweise die „World’s Most Admired Companies“, aufgenommen.

**Nachhaltigkeitsreputation und Performance**

Basierend auf dieser Datengrundlage hat R.A.T.E. für den Green Ranking Champion 2020 die wichtigsten Nachhaltigkeitsrankings zu einem Nachhaltigkeitsindex aggregiert und zusätzlich um global relevante Nachhaltigkeitswettbewerbe, wie beispielsweise die „Edie Sustainability Leaders Awards“, ergänzt. Hierbei hat R.A.T.E. nur öffentlich verfügbare Daten verwendet, was einerseits kommerzielle ESG-Rankings wie die MSCI-Nachhaltigkeitsratings ausschließt,

andererseits öffentlich zugängliche Indizes wie Dow Jones Sustainability Index, Corporate Knights Global 100 und CDP – Climate Change Data einschließt. Das Ergebnis ist ein gemeinsamer Indikator, der Nachhaltigkeitsreputation und Performance vereint.

Das Ergebnis: Microsoft, das bestplatzierte Unternehmen des Vorjahres, konnte sich auch dieses Jahr wieder den ersten Platz sichern. Doch direkt dahinter wurde es spannend: Canon zieht am Vorjahreszweiten Toyota vorbei und nähert sich der Führungsposition. Der Überraschungsaufsteiger innerhalb der Top 10 ist Intel, das um sieben Ränge auf Platz drei rückte. Microsoft schafft es seit 2012, sein Geschäft klimaneutral durchzuführen, in-

dem es durch verschiedene Maßnahmen produzierte Emissionen ausgleicht. Zur Erreichung dieses Ziels führte Microsoft 2012 eine interne CO<sub>2</sub>-Abgabe auf Geschäftsaktivitäten ein. Zusätzlich erreicht Microsoft bei Verpackungen eine Recyclingquote von über 80 Prozent.

Anita Kluck und Tarik Wenzel arbeiten als Berater bei der auf Rating- und Rankingmanagement spezialisierten Beratung RATE GmbH, Frankfurt am Main

Weitere Informationen erhalten Sie unter: [verlag@kommunikationsmanager.com](mailto:verlag@kommunikationsmanager.com)

**Green Ranking Champion Globale und deutsche Ergebnisse (DAX / MDAX)**

Green R.A.T.E. Index Top 3 Welt			
Rank	Company	Industry	#1
1	Microsoft		4x
2	Canon		0x
3	intel		2x

Green R.A.T.E. Index Top 3 DAX30			
Rank	Company	Industry	#1
1	adidas		4x
2	SAP		4x
3	intel		1x

Green R.A.T.E. Index Top 3 MDAX			
Rank	Company	Industry	#1
1	AIRBUS		1x
2	LUFTHANSA GROUP		0x
3	BOSS HUGO BOSS		0x

Technologie & Software    Konsumgüter    Kraftfahrzeuge & Teile    Verarbeitendes Gewerbe    Reise- & Freizeitsektor

Quelle: Green Ranking Champion Award, R.A.T.E. GmbH



# Das Ende des Stabilitätsversprechens

Restrukturierung in Corona-Zeiten erfordert ein neues Narrativ von Unternehmensführung und Mitbestimmung

Von Egbert Deekeling

**D**ramatische Umsatzeinbußen, flächendeckende Kurzarbeit, Staatshilfen in historischem Ausmaß: Unternehmen befinden sich inmitten eines „perfekten Sturms“. Der Einbruch der deutschen Wirtschaft durch den Corona-Lockdown erweist sich schon nach wenigen Monaten als tiefer und umfassender als der Rückgang während der gesamten Finanz- und Wirtschaftskrise – und das quer durch alle Branchen. Dabei ist die Krise noch lange nicht ausgestanden: Das erhoffte V-Szenario weicht zunehmend dem befürchteten U-Szenario – aber selbst das ist nicht sicher. Die Folge: Unternehmen stehen vor hefti-

gen Restrukturierungsprozessen, wollen sie diese Jahrhundertkrise langfristig überstehen.

## Gelernte Glaubenssätze und neue Corona-Realität

Restrukturierungsprozesse sind, so könnte man meinen, eine zwar schmerzvolle und leidige, aber dennoch selbstverständliche und eingeübte Managementpraxis. Denn sie gehören in dynamischen Märkten immer wieder zum Unternehmensalltag. Das gängige Narrativ zur Erklärung von Notwendigkeit, Sinn und Zielen der Restrukturierung wird

„Vaterunser“-gleich von den Führungsetagen repetiert. Sein Sound ist wohlbekannt: Veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen bedrohen das Unternehmen. Nur ein unternehmerisches Fitnessprogramm hilft jetzt, um der Gefahr zu begegnen. Der Primat von Effizienz und Optimierung gilt als universeller Lösungsansatz – das olympische Motto des „höher – weiter – schneller“ gibt die Stoßrichtung der Restrukturierung vor.

Vor allem aber: Die Ankündigung von Einschnitten, Unsicherheit, Entbehrungen und großen Kraftanstrengungen wird verbunden mit dem Heilsversprechen einer schnellen Rückkehr in stabile

Foto: ihsanyildizi/iStock/Getty Images





...rung wie auch die Mitbestimmung! Denn er bedient wider besseres Wissen Erwartungen und Sehnsüchte, die in absehbarer Zeit nicht verlässlich zu erfüllen sind. Das aber wird schnell durchschaut und untergräbt die Glaubwürdigkeit beider Parteien. Und das in einer Phase, in der Orientierung, Zuspruch und Klarheit wichtiger denn je sind. Gleichzeitig offenbart sich ein kommunikatives Dilemma. Ohne die Aussicht auf Stabilität fehlt ein Ankerpunkt für Zuversicht, Zukunftsglaube und Sinngebung. Entbehrungen um ihrer selbst willen – da macht keiner mit. Man will schon wissen, warum sich der mühsame Weg lohnt und wo das Licht am Ende des Tunnels ist.

### Das neue Narrativ der Restrukturierung

Restrukturierung in Corona-Zeiten muss daher grundsätzlich neu erklärt und neu erzählt werden. Es braucht ein neues Narrativ, das die Restrukturierungsanstrengungen von Unternehmen in der neuen Corona-Realität adäquat einordnen hilft, ohne auf das alte Stabilitätsversprechen angewiesen zu sein. Dieses neue Narrativ ist die notwendige Grundlage für ein verändertes gemeinsames Verständnis von Restrukturierung bei der Unternehmensführung wie auch bei der Mitbestimmung, für Verständigung und Interessenausgleich zwischen beiden Parteien sowie für die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern.

Voraussetzung dafür ist eine Veränderung der Haltung und des Erzählstils, die im Restrukturierungsnarrativ zum Ausdruck kommen. Allmachtsbehauptungen im Sinne von „alles im Griff und unter Kontrolle zu haben“ sind unzeitgemäß und gehören in die Mottenkiste eitler Selbstdarstellung ohne wirkliche Substanz. Nichts ist unter Kontrolle. Corona ist die Zeit des Begreifens, des gemeinsamen Lernens sowie des geduldigen und unaufgeregten Handelns. Pragmatismus, Ernsthaftigkeit, Wahrhaftigkeit und Empathie – das muss die Tonlage für die Erklärung der anstehenden Restrukturierungsvorhaben sein.

...schafft die Krise in Permanenz. Die Angst vor der zweiten Welle oder die vage Hoffnung auf einen Impfstoff sind Symptome für eine langanhaltende und umfassende Unsicherheit und Unberechenbarkeit in den grundlegenden volkswirtschaftlichen Entwicklungsszenarien. Das ist nicht mit Sechs-Monats-Zeiträumen abgetan.

Mehr noch: Corona hat mächtige Verbündete. In Verbindung mit den beiden anderen großen epochalen Umbrüchen – Klimawandel und Deglobalisierung – entsteht eine multiple Krisenlage, die Unsicherheit und Unberechenbarkeit weiter verschärft. Diese „Koalition der Epochenbrüche“ ruft ganz neue krisenhafte Wirkmächte für die unternehmerische Entwicklung auf den Plan. Nicht nur Markt und Wettbewerb, sondern auch (Geo-)Politik und die Naturgesetze selbst determinieren wirtschaftliches Handeln in bisher ungekannten, völlig neuen Dimensionen. Eine verlässliche Zukunftsbehauptung – wie sie das alte Restrukturierungsnarrativ suggeriert – wird unter diesen Bedingungen unmöglich. Gerade das Versprechen von Stabilität nach einer überschaubaren Phase harter Einschnitte und Entbehrungen funktioniert in einer Welt permanenter und multipler Krisen nicht mehr. Es täuscht eine (Unternehmens-)Wirklichkeit vor, die mit der erlebten Corona-Realität kaum etwas zu tun hat.

Wer jedoch glaubt, weiter am alten Stabilitätsversprechen festhalten zu können, der betreibt nichts anderes als innerbetrieblichen Populismus – und das betrifft sowohl die Unternehmensfüh-

...Verhältnisse als Grundlage für eine sichere Zukunft. Restrukturierung ist in dieser Erzählung ein kurzfristiges und genau geplantes Programm. Sechs Monate konsequente Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen – und dann sind wir durch. Das alles vermittelt Gestaltungssouveränität, umfassende Kontrolle sowie eine berechenbare und verlässliche Ergebnisprojektion.

Das Versprechen von Stabilität ist zentral für die Kommunikation und das Narrativ der Unternehmensführung gegenüber Mitbestimmung und Mitarbeitern. Gleichzeitig ist dieses Versprechen auch eine immer wiederkehrende Forderung der Mitbestimmung, die diese im Namen der gesamten Belegschaft gleichsam ritualhaft beim Management einklagt. Es ist der Kern für Verständigung und Interessenausgleich in einer Phase des unternehmerischen Ausnahmezustands.

So weit, so gut: Die deutsche Mitbestimmungskultur scheint bestens gerüstet und trainiert, die anstehenden Restrukturierungsaufgaben und -zumutungen im Unternehmen auszuhandeln und zu vermitteln. Doch Vorsicht! Das Corona-Virus verändert auch hier alles. Denn die neue Corona-Realität folgt anderen Spielregeln und hält sich nicht an gelernte Glaubenssätze und Rituale. Corona



Auch das altmodische Wort Demut ist hier angebracht.

Mit dieser Haltung sind die unangenehmen Wahrheiten der neuen Corona-Realität schonungslos zu benennen und alte Gewissheiten zu demaskieren. Restrukturierung ist kein Kurzzeit- und Ausnahmeprojekt – permanente Krisen machen sie zu einer permanenten Managementaufgabe. Restrukturierung folgt nicht einer vorab geplanten linearen Umsetzungslogik mit klarem Anfang und Ende – multiple Krisenlagen machen sie zu einem iterativen und agilen Prozess. Der größte Paradigmenwechsel liegt aber im Verzicht auf das Stabilitätsversprechen. Stattdessen werden Überleben und Existenzbehauptung zu illusionsfreien Zielsetzungen der Restrukturierung. Das mag zunächst furchtbar ernüchternd klingen. Umso wichtiger ist es, die Resilienz des Unternehmens als bedeutende Aufgabe der Zukunftsgestaltung zu einem sinnstiftenden Ankerpunkt der neuen Erzählung zu machen. Wenn Stabilität nicht mehr prophezeit werden kann, dann ist Resilienz das neue Tor in die Zukunft.

### **Hohe Anforderungen an die Kommunikation**

Alles das ist im Unternehmen auszusprechen, zu benennen, neu zu erklären

und vorstellbar zu machen. Nur so werden ein glaubhaftes Erwartungsmanagement, Orientierung und Verständnis für die neuen Parameter der Restrukturierung in Corona-Zeiten möglich. Das setzt voraus, dass Unternehmensführung und Mitbestimmung ihre langjährigen Argumentationsroutinen und Forderungsrituale bewusst „verlernen“. Es braucht dafür eine intensive Auseinandersetzung mit dem veränderten Kontext und dem neuen Narrativ der Restrukturierung. Dies betrifft gerade auch die Stärkung von Resilienz als Projektionsfläche für eine realistische Zukunftsbehauptung und neue Sinnggebung diesseits des alten Stabilitätsversprechens.

Selbstverständlich ist dabei im Einzelfall immer auch zu differenzieren. Restrukturierung ist nicht gleich Restrukturierung. Und auch ihre Heftigkeit und Dramatik ist je nach Unternehmen unterschiedlich. Multiple Krisenlagen bringen verschiedene Restrukturierungsanforderungen mit sich – auch die müssen in ihrer Besonderheit eingeordnet und verstanden werden. Das alles ändert aber nichts an den Grundkoordinaten des neuen Narrativs. Es ist bestimmt von der Herausforderung, komplexe unternehmerische Krisenlagen ohne Hilfe der alten Heilsversprechen von Stabilität zu erklären. (Führungs-)Kommunikation in der Restrukturierung ist damit um vieles schwieriger geworden. Es geht nicht nur um die technokratische Vermittlung zahlengetriebener Ziele und Maßnahmen. Es geht um viel mehr – es geht auch um die Deutung und das Verstehen einer Welt in Unordnung.

---

Egbert Deekeling ist Gründer und Senior Partner der Deekeling Arndt Advisors in Communications GmbH, Düsseldorf

The Helaba logo consists of the word "Helaba" in a dark blue, sans-serif font, followed by a vertical bar and a red square icon containing a white stylized 'H' shape.

Helaba | 

## Was Sie voranbringt? Partnerschaft.

Wer partnerschaftlich orientiert ist, kann Projekten einen kräftigen Extraschub verleihen. Das bedeutet, Ihre Ziele und Anforderungen, die wir mit gebündelter Expertise und hochwertigen Finanzprodukten unterstützen, stehen für uns jederzeit im Fokus. So lässt sich das erreichen, was wirklich zählt: in jedem Fahrwasser auf Erfolgskurs zu bleiben. Unsere Kunden und Partner dauerhaft voranzubringen, dafür stehen wir mit unseren Werten – regional verwurzelt und international verankert.

**Werte, die bewegen.**



**BOSCH**

Technik fürs Leben

# Drive #LikeABosch

[bosch.com/DriveLikeABosch](https://bosch.com/DriveLikeABosch)

Mit innovativen Antriebssystemen von Verbrennungsmotoren über Elektroantriebe bis hin zur Brennstoffzelle. Für weniger Emissionen und bessere Luftqualität.

Mehr erfahren:

