

MANAGING COMMUNICATIONS

– neue Herausforderungen für das Kommunikationsmanagement

Andreas Severin

Die Unternehmensfunktion Kommunikation umgibt bis heute die Aura des Glasperlenspiels: Die genauen Regeln sind nicht bekannt, werden bisweilen nur angedeutet. Es umfasst nicht weniger als den gesamten Fundus kultureller Entwicklung und vereinigt die Schönheit der Künste mit der Systematik und Exaktheit der Wissenschaften. Dem Spieler steht eine Welt an Kombinationen und Möglichkeiten zur Verfügung, und die hohe Kunst besteht darin, das scheinbar Unzusammenhängende zu einem neuen Sinn zusammenzuführen.

Auch der moderne „Spieler“ der Unternehmenskommunikation agiert in einem an Komplexität kaum zu übertreffenden Handlungsraum. Ihm stehen die Erkenntnisse aus der Medien- und Kommunikationswissenschaften ebenso zur Verfügung wie die aus der Psychologie und der Linguistik. Er kann sich in dem einen Fall der Methoden der Soziologie bedienen und in einem anderen der Empirie des Marketings ausgesetzt sein. Und als wäre es noch nicht unübersichtlich genug, sich in diesem multidimensionalen Wissenschaftsraum zurechtzufinden, soll sein Handeln zudem kreative Gestalt annehmen. Nur: Vom Meister des Glasperlenspiels unterscheidet ihn die betriebswirtschaftliche Zweckgebundenheit seines Tuns. Vor ihm liegt ein konkreter Auftrag, der über einen klugen Einsatz von Mitteln und Methoden in einen betriebswirtschaftlichen Nutzen überführt werden muss.

Wie weit ist der durchschnittliche Kommunikationsprofi im Unternehmen auf diese Aufgabe vorbereitet? Wie verändert sich sein Arbeitsspektrum? Wie muss das kommunikative Führungspersonal qualifiziert sein, um zukunftsfähig zu sein? Diesen Fragen soll im Weiteren nachgegangen werden.

1. Erfolgsfaktoren der Kommunikation

Wer die Perspektiven der Qualifikation im Bereich Unternehmenskommunikation aufzeigen will, muss sich erst Klarheit über die fachlichen Anforderungen verschaffen. Dies beginnt mit einigen elementaren Fragen: Wann ist Kommunikation erfolgreich? Was macht Kommunikation erfolgreich? Was muss ich können, um Kommunikation erfolgreich zu praktizieren? Drei Fragen, die jeden beschäftigen, der berufliche Verantwortung für Kommunikationsleistungen trägt. Fragen, die leider oft genug völlig unabhängig voneinander diskutiert werden, obwohl sie eigentlich nicht voneinander zu trennen sind. Wir werden lernen müssen, das Verbindende zwischen den Erfolgsfaktoren der Kommunikation besser zu verstehen.

Die Erfolgsmaßstäbe von Kommunikation sind so vielfältig wie plausibel. Kommunikation ist erfolgreich, wenn sie dem Unternehmen Handlungsfreiheit verschafft (licence-to-operate), wenn sie die Produkt-Awareness verbessert, wenn sie den Aktienkurs stützt oder auch einfach gute Mitarbeiter an das Unternehmen bindet. Grundsätzliche Erfolgskriterien der Kommunikationsleistung sind das „money making“ und das „money saving“. Das Kommunikationsbudget ist in diesem Zielsystem immer auch eine Investition in den Unternehmenswert.

Dabei wirkt sich Kommunikation nicht nur auf harte Zahlen wie Umsatz oder Marktanteil aus. Es ist heute Konsens, dass ihr eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung der weichen Faktoren und damit der immateriellen Werte („intangible assets“) zukommt. Es handelt sich hierbei in der Regel um sehr unternehmensspezifische Faktoren, die von Wettbewerbern nicht leicht imitiert werden können. Die General Manager und Controller in den Unternehmen können sich vor diesem Hintergrund nicht mehr auf das Bauchgefühl der Kommunikatoren verlassen. Sie erwarten, dass sich die Kommunikation betriebswirtschaftlich einordnet. Dazu gehört die Bereitstellung von geeigneten Steuerungssystemen für die Kommunikation, die Wirkungsmessung sowie eine controllingfeste Aufbereitung von Kennzahlen und Ergebnissen. Dies führt umgekehrt automatisch dazu, dass auch in der Kommunikationsplanung besser erkannt werden wird, wie effektiv eine Kommunikationsleistung war bzw. auf welchen Wegen tatsächlich Wertschöpfung durch Kommunikation entsteht.

Diese neue Managementperspektive bleibt indes untrennbar verbunden mit den inhaltlichen Anforderungen an die Kommunikation. Das führt zu einem höchst anspruchsvollen und diversifizierten personellen Anforderungsprofil, bei dem neben betriebswirtschaftlichem Know-how und Managementkompetenzen auch vielfältige inhaltliche Spezialisierungen in der Organisation vertreten sein müssen. Für den richtigen Qualifikationsmix kann es keine universell gültige Formel geben. Vielmehr sind es die spezifischen Aufgaben einer Organisation, die den erforderlichen Qualifikationsbedarf bestimmen, und diese haben sich über die Jahre deutlich verändert.

2. Aufgaben der Unternehmenskommunikation

Neben die klassische Verlautbarungs- und Kontaktpraxis des Pressesprechers sind zunehmend weitere anspruchsvolle Aufgaben getreten, und diese sind – anders als in anderen Funktionsbereichen eines Unternehmens, wie etwa Umweltschutz, Controlling oder Recht – nicht über eine homogene Qualifikationsstruktur zu bewältigen.

Ein Blick auf wesentliche kommunikative Handlungsfelder eines beliebigen Investitionsgüterunternehmens verdeutlicht die neuen Anforderungen:

– Technologiekommunikation

Hier gilt es, neue Ideen, Produkte und Technologien nach außen wie nach innen zu vermitteln. Technologiekommunikation ist immer auch Innovationskommunikation, die weit über den

unmittelbaren Produktnutzen hinauszielt, um das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu stärken. Technologiekommunikatoren entstammen häufig dem spezifischen Fachmedienumfeld und verfügen über ein hoch entwickeltes technisches Verständnis.

– Produkt-PR

Seit einigen Jahren durchläuft PR eine unerwartete Karriere bei der Etablierung und Vermarktung neuer Produkte. Global agierende Markenartikler haben vorgemacht, wie man Produkten mit Mitteln der PR und sogar ohne klassische Werbung zu einem nachhaltigen Markterfolg verhilft. Umgeben vom „haut goût“ der „Verkaufe“ kämpfen die Produktkommunikatoren im Umfeld journalistischer Kultur und vor allem in den PR-Abteilungen deutscher Unternehmen immer noch mit Akzeptanz-problemen. Dennoch: Eine neue Generation von Produktkommunikatoren, die disziplinübergreifend orientiert ist, steht in den Startblöcken.

– Investor Relations

Die Kommunikation mit den Finanzmärkten stellt hohe Anforderungen an die Verantwortlichen: Sie müssen rechtlich umfassend ausgestaltete Informationspflichten erfüllen, dabei aber immer auch die strategischen Präferenzen ihres Unternehmens im Blick haben. Ihr einziges Produkt ist die Aktie, und für dieses Produkt müssen sie das Vertrauen der Anleger erhalten. Als fachliche Ansprech-partner von Finanzexperten verfügen sie häufig über eine einschlägige wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung und entsprechende kommunikative Zusatzqualifikationen.

– Umweltschutz / Nachhaltigkeit

Umweltkommunikatoren müssen Themen mit den Fachabteilungen erörtern und für den öffentlichen Diskurs bereitstellen. Dies erfordert entwickelte Einblicke in die politische Bedingungen und die Besonderheiten spezifischer Stakeholdergruppen sowie vor allem Sicherheit in den naturwissen-schaftlich-technischen Terminologien und Themen. Die Praxis zeigt, dass Kommunikations-generalisten hier schnell überfordert sind. Verantwortliche in diesem Bereich verfügen häufig über eine naturwissenschaftlich-technische Vorbildung.

– Corporate Social Responsibility

Vor allem deutsche Großunternehmen suchen ihren Anschluss an ein angloamerikanisch geprägtes CSR-Verständnis. Dabei gilt es, die meist über diverse Unternehmensbereiche verteilten Aktivitäten unter einer schlüssigen Strategie zusammenzuführen und kommunikationspolitisch zu organisieren. Verantwortliche Kommunikatoren sind vor allem intern gefordert, die erforderlichen Klärungs-prozesse, Strategien und Zuständigkeiten zu vermitteln. CSR-Verantwortliche haben zuvor oft in einem anderen Feld der Corporate Governance, häufig im Bereich Public Affairs, gearbeitet.

– Regierungsbeziehungen

Nicht selten ist die Verantwortung für die politische Kommunikation ebenfalls dem Kommunikationsbereich im Unternehmen zugeordnet. Mitarbeiter in diesem Bereich verfügen meist über einschlägige Erfahrung in der Politik und haben nicht selten eine eigene politische Karriere

durchlaufen. Sie sind vertraut mit den politischen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen und sind bestens „verdrahtet“ mit den politischen Entscheidern. Unternehmensintern sind sie nicht nur wichtige Berater der Unternehmensführung. Sie verfassen unternehmenspolitische Statements und sind wichtige Partner für das Issues Management und die Krisenkommunikation.

– Issues Management / Frühwarnsysteme

Um Kommunikation wirkungsvoll zu gestalten, muss ein Unternehmen Erfolgsthemen wie Risikothemen frühzeitig antizipieren und bearbeiten. Dies erfordert ein leistungsfähiges System der Medienbeobachtung, Evaluation und Themenbewertung. Dem Issues Management kann eine wesentliche Scharnierfunktion zwischen dem regulären Themenmanagement und allen funktional Beteiligten zukommen. Gleichzeitig dient es als Aufklärungs- und Frühwarnsystem für Krisenpotenziale. Obwohl häufig unter technologischen Gesichtspunkten diskutiert, entscheidet sich der Nutzen eines Issues-Management-Systems vor allem an den etablierten Prozessen und deren Akzeptanz im Unternehmen. Verantwortliche haben häufig einen journalistischen Hintergrund, sollten aber vor allem über ausgewiesene Management-Skills und hohe Akzeptanz im Unternehmen verfügen.

– Evaluation / Wirkungsmessung / Research

Der Druck auf die Kommunikationsabteilungen, Effizienz und betriebswirtschaftlichen Nutzen ihrer Maßnahmen nachzuweisen, wächst. Erfolgsnachweise werden auf drei Ebenen erwartet: Evaluationen des Outputs sollen die Reichweiteneffizienz aufzeigen, und der Outcome soll Aufschluss über die Kommunikationswirkung bei den Stakeholdern geben. Während hierzu zahlreiche Verfahren vorliegen, stecken Ansätze zur Erfassung des Outflows, also der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung, noch in den Anfängen. Qualifizierte Researcher sind derzeit gefragte Leute in Kommunikationsorganisationen.

Keine Frage: Diese Auswahl neuer Aufgaben unterstreicht eindrucksvoll den Bedeutungszuwachs, den die klassische Kommunikationsabteilung in den letzten Jahren erfahren hat – ungeachtet der sowieso schon verstärkt eingeforderten Kompetenzen der integrierten Kommunikation und den damit verbundenen Schnittstellenanforderungen des Marketings. Mit der wachsenden Bedeutung sind aber auch weitere Erwartungen hinzugekommen: Steuerung von Prozessen, Erfolgsmessung und Reporting. Und hinzu kommt natürlich der Wunsch, angemessene Qualifikationen und Personalentwicklung sicherzustellen. Kommunikation als Management-Aufgabe also. So weit, so gut. Bleibt die Frage, wie sich Qualifikationen für derart heterogene Aufgabenportfolios aufbauen und managen lassen.

3. Paradigmenwechsel in den Kommunikationsprofilen

Über viele Jahre war der Journalismus zentrale Referenzdisziplin der Qualifikation im Kommunikationsbereich. Eine Korona von verwandten, aber eher theorielastigen Ausbildungsprofilen – seien es Kommunikationswissenschaftler, Publizisten, Medienwissenschaftler – vergesellschaftlichte

sich mit den Journalisten zu dem, was wir bis heute in vielen Kommunikationsbereichen antreffen. Der oben skizzierte Wandel der Anforderungen hat aus den Pressestellen zwar Kommunikationsabteilungen werden lassen, aber das Portfolio der Qualifikationen hat sich oft nicht entsprechend weiterentwickelt. Es liegt auf der Hand, dass wie immer geartete journalistische Kompetenzen hier schnell an ihre Grenzen gelangen und mit der Realität eines professionellen Kommunikationsmanagements und dessen komplexen Leistungsspektrum schnell überfordert sind.

In den letzten Jahren ist eine weitreichende Ausdifferenzierung, aber auch Neuordnung der Kommunikationsstrukturen zu beobachten. Dem alt eingesessenen Mittelständler reicht oft noch der klassische Pressesprecher, dem vielleicht noch einzelne Referenten für Teilaufgaben zugeordnet sind. Hier stehen weiterhin die bewährten journalistischen Arbeitstechniken im Vordergrund. Große Unternehmen hingegen haben begonnen umzusteuern und stellen sich den veränderten Anforderungen. Hier etabliert sich zunehmend eine neue Generation von jüngeren Kommunikationsmanagern, die ihre Praxis mehr und mehr betriebswirtschaftlich einordnet. Angesichts des beschriebenen heterogenen Portfolios an Qualifikationsanforderungen wissen diese um ihre schwierige Führungsaufgabe. Sie wissen auch, dass sie auf Augenhöhe mit anderen Unternehmensfunktionen sicherstellen müssen, dass Kommunikation den (strategischen) Zielen des Unternehmens dient und ihre Praxis auch soweit ökonomisiert ist, dass sie über die bestehenden Managementsysteme gesteuert werden kann. Um nicht missverstanden zu werden: Journalistische Techniken und Handwerk haben hier weiterhin ihren festen Platz. Aber es werden vor allem die „managenden Kommunikatoren“ sein, die für eine wertschöpfende Orchestrierung der Kommunikationsleistung in die Verantwortung genommen werden.

Eine vergleichbare Entwicklung ist im Agenturmarkt zu beobachten. Die meisten Agenturen wissen um die besondere Herausforderung: Als Berater müssen sie ihren Kunden auch in den Veränderungen des Kommunikationsmanagements Orientierung und Lösungen bieten können. Die nötigen Anpassungen in den Agenturen sind eingeleitet.¹ Auch hier hat der Anteil betriebswirtschaftlicher Kompetenzen in den letzten Jahren deutlich zugenommen; generalisierte Beraterprofile werden abgelöst von neuen Kompetenzprofilen. Die Agenturen wissen, dass sie den neuen Anforderungen nur über den Aufbau von Zusatzqualifikationen gewachsen sein werden. Andere, mitunter weniger beratungsorientierte Agenturen tun sich durchaus noch schwer mit der Neuausrichtung oder konzentrieren sich bewusst auf ihre spezifischen klassischen, das heißt journalistischen Kompetenzen.

¹ Das Gros der GPRA-Agenturen hat sich schon frühzeitig spezifische Beratungskompetenzen in den neuen Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation aufgebaut. In den laufenden Diskussionen über Methoden des Kommunikationscontrollings und den Einfluss von Kommunikation auf betriebliche Wertschöpfung hat der Agenturverband eine führende Rolle eingenommen. Mit dem von der GPRA entwickelten „Communications Value System“ steht sogar ein eigenes Managementsystem zur Steuerung wertschöpfender Kommunikationsprozesse zur Verfügung.

4. Nachholbedarf auf dem Qualifizierungsmarkt

Als im Mai 2005 DIE ZEIT und das CHE ihr gemeinsames Hochschul-Ranking zum Studienangebot Medien- und Kommunikationswissenschaft / Journalistik an deutschen Universitäten und Fachhochschulen veröffentlichten, war die Überraschung selbst bei Insidern groß. In der Spitzengruppe tauchte neben den etablierten Adressen, wie Münster und Hannover, mit der Universität Erfurt ein bis dahin weitgehend unbekannter Player auf. Das Urteil der Tester wie der Studierenden zu den kommunikationswissenschaftlichen Studienangeboten fiel jedoch eindeutig aus und ließ sogar namhafte Adressen wie Leipzig und München deutlich hinter sich.

Die Entdeckung ist symptomatisch für die Unübersichtlichkeit, Heterogenität und Zersplitterung des Ausbildungsangebots im Kommunikationsbereich. Vermutlich ist keines der heute bestehenden Studienangebote in der Lage, seinen akademischen Nachwuchs hinreichend für den Einstieg in die oben beschriebenen Anforderungen zu qualifizieren. Nach wie vor kann den Absolventen dieser Studiengänge bei der Jobsuche kein Vorsprung vor Quereinsteigern aus anderen Studiengebieten in Aussicht gestellt werden. Das ist in etwa so, als würde der Biologe dem Theologen den Job streitig machen. Um nicht missverstanden zu werden. Es ist angesichts der Breite der Anforderungen nicht zu erwarten, dass es den einen kanonisierten akademischen Ausbildungsgang geben kann. Aber es erstaunt schon, dass bis heute die Hochschulen keine eindeutige Präferenz seitens der Nachfrage ausbilden konnten. Möglicherweise hat man sich in all diesen Angeboten über die Jahre zu sehr an den journalistischen und medialen Kompetenzen orientiert und damit an einer wesentlichen Nachfrage „vorbeiquifiziert“. Vielleicht hat man auch einfach noch nicht verstanden, dass die neue Herausforderung „Kommunikationsmanagement“ keine Wissenschaft, sondern eine Profession ist.

Große Bedeutung für die Arbeitspraxis kommt daher immer noch den zahlreichen Zusatzqualifikationen und berufsbegleitenden Weiterbildungsangeboten zu. Dieser Markt, in den 80er Jahren einst hoffnungsvoll gestartet, bietet heute jedoch ein in weiten Teilen desorientiertes und bisweilen trostloses Bild. Es ist praktisch unmöglich, heute eine verlässliche Empfehlung für einzelne Angebote auszusprechen. Viele der gestern noch ambitioniert formulierten Angebote erweisen sich heute als miserabel realisiert. Da versprechen Schmalspurausbildungen per Fernlehrgang die Ausbildung zum „PR-Berater“, andere Billigheimer wiederum gar in drei Monaten die Weiterbildung zum „PR-Manager“. Selbst alt eingesessene, aber immerhin seriös geführte Institute können daran krankens, dass Curricula seit zehn Jahren nicht mehr aktualisiert wurden und das Lehrpersonal nicht auf der Höhe des Spielgeschehens ist. Und weit und breit ist kein qualitätssichernder Konsens der Anbieter in Sicht, der diese Auswüchse eindämmen und potenzielle Teilnehmer vor Fehlinvestitionen schützen könnte. Einstweilen heißt es hier, sehr gut hinzuschauen und Angebote und Anbieter sorgfältig zu prüfen. Kontakte zu ehemaligen Teilnehmern, die zumeist leicht über das Internet herzustellen sind, können dabei sehr hilfreich sein. Weiterbildungsangebote werden weiterhin ein zentraler Baustein der beruflichen Qualifikation sein, und es bleibt zu hoffen, dass auch hier Wettbewerb und die wachsenden Ansprüche der Unternehmen für mehr Qualität sorgen werden.

Wichtige Qualifikationsnachweise für die Grundausbildung wurden in den vergangenen Jahren durch die Prüfungen der DAPR und der DPRG erbracht. Alleine die DAPR hat seit 1991 fast 4000 Prüfungen abgenommen. Doch selbst diese Angebote erreichen mit ihren Zertifikaten nur einen kleinen Teil des Personals. Die führenden Kommunikationsverbände Gesellschaft führender Public Relations Agenturen (GPRA), Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) sowie der Bundesverband deutscher Pressesprecher (BdP) haben daher die Einrichtung einer neuen, gemeinsamen und unabhängigen Prüfungs- und Zertifizierungsinstitution beschlossen. Absolventen sollen darüber zu einem in der Breite anerkannten und hochwertigen Abschluss gelangen, der ihnen zusätzliche Vorteile bei der Stellensuche verschaffen soll. Ein anspruchsvolles Prüfungscurriculum kann sowohl neue Anforderungen in den Ausbildungsmarkt vermitteln, als auch auf die Qualität bestehender Ausbildungsangebote einwirken. Das begleitende Zertifizierungsangebot für Bildungsgänge soll für bessere Orientierung sorgen und den Qualitätswettbewerb zwischen den Anbietern fördern.

5. Der Ausbildungsmarkt in Bewegung – neue Perspektiven

Bei allen Qualitätsschwankungen und Defiziten der Angebotsseite erweist sich der Markt auch hier offenbar als Korrektiv. Zu den bestehenden und eingeführten Kommunikationsstudiengängen sind neue Anbieter hinzugekommen. Die durch die Neufassung des Hochschulrahmengesetzes ermöglichte Stufung in Bachelor- und Master-Studiengänge verschafft Absolventen wie Nachfragern neue Möglichkeiten und macht deutsche Ausbildungsprofile im internationalen Bildungsmarkt anschlussfähig. Einige neue Anbieter, wie die TU München, adressieren mit ihren hochwertigen Zusatzqualifikationen (MBA) vor allem die Nachfrage in großen Unternehmen und werden hier für die erforderlichen Management-Skills sorgen. Andere wiederum, wie etwa die FH Gelsenkirchen mit ihren neuen Master-/Bachelor-Angeboten, werden sich konsequent auf den Bedarf der Region einstellen und vor allem hochwertiges Praxis-Know-how in den Mittelpunkt stellen. Vielfalt ist angesagt, und so lange die Qualität stimmt, ist das gut so.

Nicht alle neuen Anbieter werden überleben. Sie haben zwar einen Trend richtig gedeutet, verfügen aber nicht in jedem Fall über die nötigen materiellen und personellen Ressourcen, um die erforderlichen fachlichen Qualitäten sicherzustellen. Dennoch ist es begrüßenswert, dass auf diesem Weg ein nützlicher Wettbewerb zwischen den Marktteilnehmern entsteht. Bleibt noch zu hoffen, dass sich aus den führenden Anbietern in den nächsten Jahren auch ein Elite-Angebot herauskristallisiert. Denn ein solches Angebot käme allen Beteiligten zu Gute. Wettbewerb, Rankings und die damit einhergehenden Qualitätsmaßstäbe müssen klar erkennen lassen, wo oben und unten ist.

„Was nun dem Glasperlenspiel noch fehlte, das war die Fähigkeit zur Universalität, das Schweben über den Fakultäten“, heißt es bei Hesse. Mögen die neuen Angebote im Markt der Kommunikationsaus- und -weiterbildung bald ihre nützliche Reiseflughöhe erreichen – und natürlich der Sonne nicht zu nahe kommen.

Literatur

Hesse, Hermann. Das Glasperlenspiel. Zürich 1943.

Lautenbach, Christoph und Jan Sass. Kommunikationscontrolling – Zum Diskussionsstand und einigen Perspektiven. Frankfurt am Main 2005.

Mast, Claudia. „Werte schaffen durch Kommunikation: Was von Kommunikationsmanagern erwartet wird“. Wertschöpfung durch Kommunikation. Hrsg. Jörg Pfannenberg und Ansgar Zerfaß. Frankfurt am Main 2005. 27-35.

Wienand, Edith. Public Relations als Beruf. Wiesbaden 2002.