

AM WANDEL WACHSEN

GEPFLASTERTE KARRIEREPFADE FÜR KOMMUNIKATOREN GIBT ES NICHT, SIE BEWEGEN SICH IN HÖCHST UNWEGSAMEM GELÄNDE. UM TROTZDEM ERFOLGREICH ZU SEIN, MUSS MAN DIE STRATEGISCHE LANDKARTE LESEN KÖNNEN. DAS MAGAZIN PRESSESPRECHER STELLT TRENDS UND KOMPETENZEN DER ZUKUNFT VOR.



AGENDA

TEXT
SUSANNE T. HANSEN,
 INHABERIN EXIST
 PERSONAL-
 STRATEGIEN

[susanne.hansen@
 exist-personal.de](mailto:susanne.hansen@exist-personal.de)

► **Im Kommunikationsbereich eines Unternehmens laufen sämtliche Informationen des Systems zusammen.** Hier wird im wahren Sinne des Wortes Zukunft geschrieben, werden Krisen bewältigt, wird die Firmenidentität formuliert, kurz, die DNA des Unternehmens gehütet und kultiviert. Entsprechend umfassend und speziell zugleich gestaltet sich die Arbeitswelt eines Kommunikationsmanagers, die von drei wesentlichen Merkmalen gekennzeichnet ist: Gegensätzlichkeit, Dynamik und Komplexität. Welche Paradigmen bestimmen die Anforderungen an eine erfolgreiche Karriere und welche Kompetenzen sind gefordert?

► STRATEGIE UMSETZEN Zukunft gestalten!

Kommunikation als strategisches Führungsinstrument zu etablieren, das ist der Anspruch, den Vorstände zu Recht in einer Zeit stellen, in der die Marktfähigkeit ihres Unternehmens maßgeblich von dessen medialer Positionierung abhängt. Kommunikationsmanager müssen deshalb die Geschäftsstrategie als verbindliche Agenda verinnerlicht haben, um die übergreifenden Ziele von den oft divergierenden Subzielen des Tagesgeschäfts unterscheiden und daraus die passende Handlung ableiten zu können. Diesen intellektuellen, emotionalen und logistischen Drahtseilakt bewältigen viele hervorragende Kommunikatoren durchaus. Aber sie scheitern erfahrungsgemäß an etwas viel Schlichterem, nämlich, sich die nötigen Freiräume für das Vortreiben ihrer strategischen Themen zu schaffen. Die Kunst liegt also darin, nicht an der Reduzierung auf reine Re-Aktionsmuster innerlich und karrieretechnisch zu verkümmern.

• Erfolgsrelevante Kompetenzen: unternehmerisches Denken und Handeln, Selbststeuerung

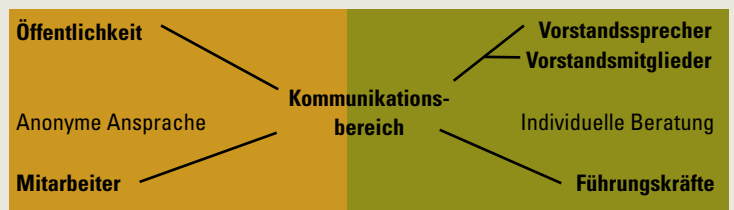
► REPUTATION BEI STAKEHOLDERN

Nachhaltigkeit vermitteln

Die Existenzberechtigung eines Unternehmens wird weit über den kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Erfolg hinaus zunehmend

steuern. Für den einzelnen Kommunikationsmanager stellt sich die Überlebensfrage oft weit einfacher: „Wie schaffe ich es, nicht verrückt zu werden angesichts kaum lösbarer erscheinender Widersprüche?“ Es gibt nur eine Antwort: Ambiguität, das heißt, die Gleichzeitigkeit des Gegensätzlichen als Lebensprinzip anzunehmen und Zielkonflikte bewusst auszubalancieren, – immer

ROLLENTVIELFALT IM SPANNUNGSFELD



an der Konformität mit den gesellschaftlichen Werten gemessen. Ethisch-moralisches Unternehmertum wird künftig an der Frage gemessen, „Wie verdient das Unternehmen sein Geld?“ und weniger an der Frage, wofür das Geld ausgegeben wird. Das Maß, in dem das Unternehmen vertrauenswürdig und kontraktierungsfähig für seine Zielgruppen – Kunde, Aktionär, Mitarbeiter und Öffentlichkeit – bleibt, steht dabei im Mittelpunkt der Zukunftssicherung. Und wiederum treibt diese Aufgabenstellung die Verantwortlichen der Kommunikation in ein Dilemma, wenn beispielsweise konsequent marktgetriebene Entscheidungen vor den Augen einer öffentlichen moralischen Instanz bestehen müssen. Der Kommunikationsbereich muss deshalb als Sensor für Entwicklungen und Bedarfe bei den Stakeholdern agieren und diese systematisch über ein differenziertes Customer-Relationship-Modell

unter Wahrung der eigenen inneren Glaubwürdigkeit.

• Erfolgsrelevante Kompetenzen: Kundenorientierung, politische Sensorik, Managen von Gegensätzlichkeit, Eigenverantwortung

► INTEGRIERTE KOMMUNIKATION Königsdisziplin perdu

Die allseits bejahte Erkenntnis der Interdependenz von interner und externer Kommunikation wird in den wenigsten Unternehmen als strategischer Hebel konsequent genutzt. Die übliche „Zwei-Säulen-Struktur“ unterhalb des Kommunikationschefs verhindert schon im Ansatz ein prozessuales Zusammenwirken beider Bereiche entlang einer definierten Wertschöpfungskette. Hinzu kommt ein archaisches Statusgefälle, nach dem generell nach innen ausgerichtete Abteilungen eine geringere Wertschätzung gegenüber den externen erfahren. Dabei liegen die Anforderungspro-

file gar nicht so weit auseinander, wie gerne behauptet wird. Ein für alle Beteiligten fruchtbarer personeller Austausch zwischen beiden Bereichen wird in einigen Unternehmen systematisch und mit Erfolg praktiziert. Sich die Schwungkraft aus der Wechselwirkung des antagonistischen Verhältnisses zwischen Innen- und Außenwelt zunutze zu machen, darin liegt ein enormes Innovationspotenzial.

• Erfolgsrelevante Kompetenzen: strategisches Denken und Handeln, Change-Know-how, Integrationsfähigkeit, Vernetzung nach innen und außen

4 FÜHREN ÜBER ZIELE

Zweidimensional

Führung im Stabsbereich Kommunikation steht unter zwei spezifischen Prämissen:

1. „Political Governance“ – die wirkungsvolle Positionierung des eigenen Bereichs im Unternehmen als Nutzenbringer stärkt nicht nur die Reputation beispielsweise bei Budgetverhandlungen über benötigte Ressourcen. Sie fördert auch

den internen Informationsfluss im Unternehmen, weil der Kommunikationsbereich als Schaltstelle nach innen und außen Anerkennung findet. Die Reputation von „Nicht-Ertragsbringern“ bestimmt sich immer stärker danach, ob sie für das Unternehmen Nutzen bringende Ziele erreicht haben. Dies setzt die Entwicklung von Kriterien zur Messbarkeit von „weichen Faktoren“ voraus, was oft noch kategorisch abgelehnt wird. Aber langfristig werden nur die überleben, die ihren Beitrag für den Unternehmenserfolg auch substanziell belegen können.

2. „Mitarbeiterführung“ – die Aufgabenstellung für Kommunikationschefs ist keineswegs trivial, denn sie müssen ausgewiesenen Individuen Freiräume schaffen und dieselben Menschen gleichzeitig auf Linientreue im Sinne der kommunikativen Corporate Identity einschwören. Meistern können sie diesen Anspruch nur, wenn sie sich sensibel auf die Motivationsstruktur ihrer Mitarbeiter einstellen, ihnen Rollenklarheit vermitteln und sie mit sicherer Hand zielorientiert führen.

• Erfolgsrelevante Kompetenzen: Unternehmenspolitisches Denken und Handeln, Präsenzstärke – Empathie, persönliche Autorität

5 KARRIERE MACHEN

Lebensprinzip „Vielfalt“

Handwerkliche Exzellenz und ein scharfer Intellekt, das waren schon immer die Zutaten für Erfolg in dieser Zunft. Und es beruhigt, dass Pressesprecher scheitern, wenn sie als nicht ehrlich und integer entlarvt werden. Aber um sich beschäftigungsfähig zu halten, müssen Kommunikationsmanager heute zusätzlich konsequent an ihrer Persönlichkeit arbeiten. Es gilt, den Rollenkanon vom verschwiegenen Vorstandscoach über den eloquenten Repräsentant, vom Dienstleister für den internen Kunden über den kumpeligen Netzwerker stilsicher zu managen. Das erfordert einen starken eigenen Markenkern des multifunktionalen Allrounders, um sich in einer dauerhaften Rollenkollektion nicht selbst zu verlieren. Wer dies schafft, erlebt die Bandbreite der Klaviatur meist als enorm beflügelnd. Gleichzeitig ist die Fluktuationsquote unter Kommunika-

toren relativ hoch, was ihnen selbst einen Zuwachs an Flexibilität und ihren Lebensläufen mehr Farbe verleiht. Zum Fallstrick wird aber oft der falsche Zeitpunkt für den Wechsel: Erst wenn die Ernte aus dem bisherigen Job auch tatsächlich eingefahren und wertsteigernd vermarktet ist, sollte eine neue Herausforderung gesucht werden.

• Erfolgsrelevante Kompetenzen: Selbstreflektion, Dissoziation, Life Balance, Flexibilität, Eigenmarketing

5-PUNKTE KARRIERE-CHECK

1. Strategische Ziele im Fokus
2. Klarheit über den eigenen Rollenkanon
3. regelmäßige Standortanalyse
4. Stärken-/Schwächenprofil versus Anforderungen
5. Life-Balance im Griff

EMPFEHLUNG

Adlerperspektive

Kommunikationsmanager sind in der Regel selbstbewusst, leistungsorientiert und autark aufgestellt. Diese Persönlichkeitsmerkmale und die Erkenntnis über ihre besondere Stellung im Unternehmen führen dazu, dass sie sich immer häufiger „ihren“ neutralen Sparringspartner organisieren. Das kann ein hausinterner Mentor oder ein externer Coach sein, mit dem sie sich regelmäßig treffen, um ihre beruflichen und persönlichen Strategien zu schärfen. „Ich bin doch selbst eine Art Coach für meinen Unternehmenssprecher“, meint der Leiter Kommunikation eines großen deutschen Industrieunternehmens, „da tut man schon gut daran, sich selbst auch regelmäßig mit einem vertrauensvollen Profi auf Augenhöhe auszutauschen.“ ■

ZUR PERSON



Susanne T. Hansen ist seit zehn Jahren mit der von ihr gegründeten Firma Exist Personalstrategien am Markt tätig. Schwerpunkte sind Führungskräfte-Coaching und die personalstrategische Beratung von Unternehmen in Veränderungsprozessen. Zuvor war sie Personalleiterin in verschiedenen Aufgabenstellungen des HR-Managements in einem internationalen Finanzkonzern. Sie ist als Master Business Coach und Beraterin für Organisationsentwicklung ausgebildet und hat ein Buch veröffentlicht.

www.exist-personal.de

VERLOSUNG

Unter allen Lesern, die bis zum 20. Februar eine E-Mail mit dem Betreff „Coaching“ an mv@pressesprecher.com schicken, verlost das Magazin pressesprecher ein kostenloses eintägiges Karriere-Coaching mit Kompetenz-Check und Standortbestimmung für eine Person, das von Exist Personalstrategien in Mainz durchgeführt wird. An- und Rückfahrtskosten sowie Übernachtungskosten trägt der Gewinner.