

# Kongenial, aber demütig

**Der Kommunikationschef ist kein Journalist mehr, sondern analytisches Multitalent. Er managt die Reputation und nimmt Themen aktiv vorweg. Der Idealkandidat ist rar.**

*von Peter Sothmann, Geschäftsführer Hofmann Consultants*

Früher, als die Tageszeitung noch das schnellste Medium war, konnten Kommunikationschefs noch in Ruhe Geschichten erzählen. Sie waren meist Ex-Journalisten, wussten, wie die Medien funktionieren, und beschränkten sich darauf, vorhandene Inhalte hübsch zu verpacken. Der oberste Kommunikator als Chef-Pressesprecher – vorbei!

Heute müssen Kommunikatoren auch alle Mitarbeiter des Unternehmens informieren, zuweilen politische Lobbyarbeit leisten und den CEO öffentlich positionieren. Aber selbst das trägt nicht mehr in die Zukunft.

Die Digitalisierung der Kommunikation hat alles verändert. Die Zeitspanne zwischen Ereignis und Nachricht ist auf Haaresbreite geschrumpft. Die Reaktionen folgen prompt. Bei Investoren, aber auch Politikern, Kunden und Mitarbeitern. Nicht nur das: Auch ist der Kommunikator kein Türwächter mehr, der über den Fluss exklusiver Informationen wacht. Längst sind alle Stakeholder eines Unternehmens nahezu direkt miteinander verbunden. Das Profil eines auch in Zukunft erfolgreichen Kommunikators hat sich grundlegend geändert.

Künftiger Erfolg bedingt seine Fähigkeit, wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Entwicklungen zu antizipieren und mit den strategischen Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Der Kommunikator muss nicht mehr nur wortgewandt sein. Der optimale Kandidat muss vielmehr Geschäftsmodelle und -prozesse, betriebswirtschaftliche Abläufe und strategische Planung genauso beherrschen wie ihre Kollegen aus Finanzen, Produktion, Vertrieb und Einkauf.

Und selbst das garantiert keinen Erfolg. Nur wenn der Kommunikationschef in die Entstehung der Unternehmensstrategie eingebunden ist und die daraus entstehenden Botschaften und Geschichten mitdenkt, kann das Management der Unternehmensreputation gelingen. Themen setzen, statt auf Themen gesetzt zu werden. Das ist noch zu selten der Fall, um die öffentliche Wahrnehmung in allen relevanten Zielgruppen nachhaltig zu beeinflussen. Wohl auch, weil geeignete Kandidaten rar sind.

Längst wachsen PR und Marketing zusammen. Immer mehr Kommunikationschefs verantworten daher auch das Marketing. Zumindest teilweise. Vor allem im B2B-Bereich, aber auch im produktorientierten B2C-Bereich. Eine personelle Trennung dürfte zukünftig eher Risiko als Chance sein. Denn in einem gleichen sich beide Felder: Sie erzählen Geschichten und setzen Botschaften. Häufig ist der Absender – „PR“ oder „Marketing“ – schon nicht mehr klar erkennbar.

Für Kommunikationschefs bedeutet dieses: Sie müssen verstärkt mit Werbern und Kreativen zusammenarbeiten. Neben analytischen Fähigkeiten, wirtschaftlichem Wissen und strategischem Denken kommen nun auch kreative Anforderungen auf ihn zu. Das erfordert großes Talent oder hohe Lernbereitschaft, aber auch die Fähigkeit, so unterschiedliche Charakter

wie Juristen, Betriebswirte, Werber, Social-Media-Manager und Journalisten in den Kommunikationsabteilungen zu leiten und zu motivieren.

Einer der künftigen Schwerpunkte wird zudem sein, den CEO und das Top-Management zu positionieren. Dazu zählt, den CEO auf öffentliche Auftritte vorzubereiten und einem geeigneten Themenmix Bedeutung über die eigentliche Aufgabe hinaus beizumessen.

Sofern das bereits geschieht, fällt auf: CEOs sind oft dann sichtbar und herausragend positioniert, wenn auch ihr Kommunikationschef sichtbar war. Das ging nur bei ausgeprägtem Vertrauen zwischen beiden und der Bereitschaft des CEO, den Kommunikationschef als Botschafter über alle Zielgruppen hinweg einzusetzen.

Künftig wird dies kaum noch anders möglich sein. Der immer schnellere Nachrichtenfluss erfordert eine immer schnellere Reaktion auf Ereignisse. Gleichzeitig gibt es heute neue Stakeholder, die den direkten Austausch mit dem CEO wünschen. Die Konsequenz: Er repräsentiert mehr und managt weniger. Vor allem in Krisen führt diese Situation allzu schnell zur Lähmung operativer Prozesse, da wichtige Entscheidungen aufgrund mangelnder Bedenkzeit nicht getroffen werden können.

Dementsprechend sind Chefkommunikatoren immer häufiger nicht mehr der „Mann im Hintergrund“, sondern oberster Botschafter ihrer Organisationen. Ihr Job ist es, ihren CEOs und Top-Managern den Rücken frei zu halten und selbst in allen Zielgruppen sprechfähig zu sein. Gerade in Krisensituationen schaffen sie dadurch nicht nur Entlastung, sondern können auch geschickt ihren CEO zunächst aus der Schusslinie bringen. Er muss kongenial, aber demütig sein. Denn er ist Botschafter, nicht CEO selbst.

Alles in allem: Isolierte Fachkompetenz reicht nicht mehr. Gesucht ist die legendäre „eierlegende Wollmilchsau“. Die ist rar. Aber es gibt sie.

\*\*\* Ende \*\*\*