

Der CEO und sein Kommunikationschef: Typologie einer besonderen Partner- schaft

Wolfgang Griepentrog, 13. Oktober 2011,
Beitrag im Blog „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“

Ein **Perspektivwechsel** kann gut tun. Wir sehen Top-Manager und Kommunikationsverantwortliche als externe oder interne Betrachter gewöhnlich in ihrer spezifischen Rolle. Wir wissen, welche Qualitäten aus unserer Perspektive einen guten CEO (“Chief Executive Officer”) ausmachen und welche Anforderungen an einen Kommunikationschef zu stellen sind. Nach diesen Kriterien messen wir Erfolg und Effizienz im Management. Dabei kommt eine wichtige Facette zu kurz, nämlich das **perfekte Zusammenspiel zwischen dem Top-Manager und seinem obersten Kommunikationsprofi**. Ihr Verhältnis zueinander, trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg und zur Glaubwürdigkeit der Kommunikation bei. Erfolgreiches Management basiert heute nicht nur auf der Exzellenz der einzelnen Führungskräfte, sondern immer mehr auf dem guten Zusammenspiel miteinander, auf gegenseitiger Ergänzung, auf einem **tiefen Verständnis von Partnerschaft**. Diese grundlegende Einsicht gilt für den CEO und seinen Kommunikationschef in besonderem Maße, sie wird allerdings nur wenig berücksichtigt. **Ihr Wirken lässt sich überhaupt erst im Zusammenspiel angemessen bewerten**. Beide helfen sich gegenseitig, ihren Auftrag zu erfüllen: Die Person an der Spitze des Unternehmens ist unbestritten der wichtigste Kommunikator, der Kommunikationschef wiederum hat über seinen fachlichen Auftrag hinaus auch großen Einfluss auf das Metier des CEO, auf unternehmerische Entscheidungen und Strategien des Top-Managements. Schließlich ist er in der Pflicht, darauf zu achten, dass Entscheidungen und Vorgänge im Unternehmen **gut vermittelbar** sind (das ist die Grundlage für Akzeptanz und Vertrauen in der Öffentlichkeit). Beide Personen sind also auf

erfolgreiche, kluge Kommunikation angewiesen und damit auf ein besonders enges, partnerschaftliches Zusammenwirken. Aber: **Ein engagierter CEO und ein versierter Kommunikationsprofi zusammen ergeben nicht zwangsläufig ein schlagkräftiges Kommunikationsteam.** Neben Professionalität und Managementkompetenz kommt es auf weitere **kommunikationsfördernde Facetten** an: auf ihre Haltung, ihre Wertewelt, die persönliche Agenda der Beiden und vor allem auf die Struktur der persönlichen Beziehung. Diese Faktoren sind für den gemeinsamen Erfolg ausschlaggebend. Aus dieser Perspektive möchte ich das ambivalente Verhältnis zwischen CEO und Kommunikationschef hier näher beleuchten.

Das Verhältnis zwischen Vorstand und Kommunikationschef ist außergewöhnlich

Wie erlebt der CEO seinen Kommunikationsauftrag? Wie erlebt er die Zusammenarbeit mit seinem obersten PR-Experten? Und wie erlebt im Gegensatz dazu der Kommunikationsprofi die Zusammenarbeit mit dem Top-Manager an der Spitze? **Was macht das besondere an diesem Verhältnis aus?** Mit dieser ungewohnten Perspektive befasst sich – zumindest was den CEO betrifft – erstmals eine **Studie der Personalberatung Egon Zehnder International**, die 2010 durchgeführt und 2011 publiziert wurde: „Kommunikation aus Sicht von Vorstandsvorsitzenden: eine unterschätzte Herausforderung?“ von Markus Will, Philipp J. Fleischmann und Matthias Fritton (zum Download abrufbar unter <http://www.egonzehnder.com/de/clientservice/executivesearch/publications>). Sie basiert auf 11 ausführlichen Interviews von Top-Managern. Diese bekunden generell ein tiefes Vertrauensverhältnis zu ihrem Kommunikationschef. Es ist ihnen bewusst, dass sie ihren Auftrag zur Führung und erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens nur mit Hilfe einer guten, glaubwürdigen Kommunikation (CEO- und Unternehmenskommunikation) erfüllen können. Aber, der Untertitel der Studie deutet es bereits an, **Top-Manager unterschätzen im allgemeinen die Herausforderung**, die eine gelungene Kommunikation an sie persönlich stellt, z.B. den notwendigen Zeitaufwand für die Festlegung und Abstimmung zentraler Botschaften, die Notwendigkeit und den Zeitaufwand für die internen und externen Kommunikationsaktivitäten des CEO, eine hohe Sensibilität für kommunikative Mechanismen und die öffentliche Wahrnehmung usw.

Das oberste Kommunikationstandem erkennt und akzeptiert die gegenseitige Abhängigkeit, ob die Dimension der gemeinsamen Herausforderung für den Unternehmenserfolg aber stets hinreichend bewusst ist, bleibt fraglich. Sie unterschätzen vor allem die **gemeinsame Herausforderung**. Es ist auffällig in diesem Zusammenhang, dass die Zehnder-Studie zwar die Erwartungen von CEOs an den Kommunikationschef formuliert (vor allem: strategische Kompetenz, generelle Managementkompetenz und als Grundvoraussetzung eine gemeinsame „Chemie“), die besonderen Facetten des wechselseitigen Zusammenspiels aber nicht oder nur indirekt erwähnt. Der Kommunikationschef prägt und beeinflusst die Arbeit des CEO in hohem Maße – mehr als man es gemeinhin gerne zugibt. Das Verhältnis beider Akteure unterscheidet sich auch maßgeblich von anderen Linien- oder Stabsfunktionen, die nicht unbedingt solch eine große Nähe und besondere „Chemie“ erfordern.

Es gibt **kommunikationsfördernde Partnerschaften und kommunikationshemmende**. Solche, in denen beide Akteure ihre Kräfte gemeinsam bündeln, und solche, in denen unterschiedliche Interessen oder Meinungsdivergenzen Geschlossenheit und Einheitlichkeit im Kommunikationsauftritt eher behindern. Jene CEOs, die ihren Kommunikationschef als **Partner, Ratgeber und Wegweiser auf Augenhöhe, quasi als Alter Ego**, akzeptieren und seine Bedeutung besonders in Krisen und Konflikten respektieren, nutzen das Potenzial der Partnerschaft mehr als solche, die in ihrem Kommunikationschef vorrangig einseitig einen exekutierenden Dienstleister sehen. Die zumeist hervorragend funktionierenden Kommunikationstandems in der Spitze der großen Unternehmen (DAX 30, MDAX, Fortune 500) soll dabei nicht die Realität in anderen Unternehmen ignorieren, in denen nicht wenige Kommunikationsverantwortliche eine ungenügende Wertschätzung und geringere Einflussmöglichkeiten bemängeln (siehe hierzu die Studien „Profession Pressesprecher“).

Besondere Kommunikationstandems

Kommunikations- und PR-Manager in deutschen Unternehmen leisten einen hervorragenden Job. Es geht hier aber nicht um ihre Kompetenz. Selbst der beste PR-Profi kann nämlich sein Potenzial nicht optimal ausschöpfen, wenn er die Kommunikation nicht in **enger persönlicher Verbundenheit und Partnerschaft auf Augenhöhe** zusammen mit dem Top-Management steuern kann. Es gibt besonders konstruktive, vertrauensvolle und im Denken und Handeln gleichgerichtete Kommunikationstandems, die dieses Kriterium erfüllen – manche sind sogar legendär. Vor kurzem ist – um ein Beispiel zu nennen – im

Rahmen des Internationalen Deutschen PR-Preises die **Volkswagen AG mit dem Deutschen Image-Award 2011** ausgezeichnet worden. Die Auszeichnung galt dem Tandem **Martin Winterkorn und Stephan Grühsem**, das zweifellos ein schönes Beispiel für eine tiefe, vertrauensvolle und damit besonders effiziente Kommunikationspartnerschaft ist. Bei etlichen DAX 30 und MDAX Unternehmen kann man über die Jahre hinweg **außergewöhnlich erfolgreiche Partnerschaften** dieser Art zwischen CEO und Kommunikationschef erleben. Die erfolgreiche Entwicklung der **Metro Group** vom Hidden Champion zu einem international bedeutenden und geschätzten Unternehmen beispielsweise wäre ohne die langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit des früheren besonders kommunikationsaffinen Vorstandsvorsitzenden mit der Kommunikationschefin kaum vorstellbar gewesen.

Das Verhältnis zwischen CEO und Kommunikationschef ist stets ambivalent. Es ist in beide Richtungen fordernd und fördernd. Komplexität und Reichweite beider Positionen sind ähnlich, die Anforderungen sind breit gefächert, die inhaltlichen Überschneidungen beträchtlich. Zentraler Auftrag des Kommunikationsverantwortlichen ist es, die **Kommunikationsstrategie** zu entwickeln, die **effiziente Umsetzung** zu steuern, die interne und externe Kommunikation zu **organisieren** (beispielsweise die Führungskräfte zu befähigen, ihre spezifische Kommunikationsfunktion gut zu erfüllen), Anliegen aus kommunikativer Sicht zu bewerten, Chancen und Risiken zu erkennen. Herausforderung des CEO ist es dementsprechend, mit dem Kommunikationsmanager zusammen eine Sensibilität für Szenarien und Stimmungen entwickeln zu (Akzeptanz, Widerstand, Verständnis, Unverständnis von unternehmerischen Entwicklungen und Entscheidungen), den Freiraum für ein ganzheitliches Kommunikationsmanagement über die Pressearbeit hinaus zu sichern und selbst aktiv zu kommunizieren. Die **Anforderungen in der CEO-Kommunikation** sind im Standardwerk „CEO-Kommunikation“ von Egbert Deekeling und Olaf Arndt beschrieben. **Der CEO hat einen Kommunikationsauftrag, der nicht delegierbar ist, aber teilbar.** Dieses Verständnis macht den Unterschied zu einer „normalen“ Arbeitsbeziehung aus. Der Kommunikationschef ist neben seinem Auftrag als oberster Manager der internen und externen Kommunikationsbeziehungen nicht nur Ratgeber und Sparringpartner des Vorstands, sondern auch sein Alter Ego (dies zeigen auch Zitate aus den Interviews in der Zehnder-Studie). Beide verbindet das Interesse an nachhaltig erfolgreicher Kommunikation.

Es gibt vier Typen von Kommunikationspartner- schaften auf Top-Ebene – kommunikations- fördernde, aber auch kommunikationshemmende

Konflikte zu lösen, den Anliegen des Unternehmens Gehör zu verschaffen und sie zu erklären, Vertrauen und ein positives Meinungsbild bei internen und externen Stakeholdern zu erreichen: das und vieles mehr ist das Geschäft der Unternehmenskommunikation. Strategie und Ziele des Unternehmens soll sie unterstützen. Angesichts verschärfter Kapitalmarkt- und Transparenz-anforderungen sowie gesetzlicher Regelungen, einer sensiblen öffentliche Wahrnehmung und kritischer Stakeholdererwartungen bedeutet dies gerade für das Tandem aus CEO und Kommunikationschef eine besondere Herausforderung. Manche Partnerschaften sind auf diese Herausforderung besonders gut eingestellt, sie sind **kommunikationsfördernd** und unterstützen durch ihr Zusammenspiel einen gelungenen Kommunikationsauftritt.

Folgende Facetten gehören dazu (ich beschränke mich hier auf eine grobe Auswahl):

- Strategieorientierung, z.B. Ausrichtung der Kommunikation an Chancen und Risiken der nachhaltigen Profilierung
- eigenes Kommunikationstalent, z.B. Freude und Bereitschaft zur offenen, engagierten Kommunikation (siehe hierzu auch die Ausführungen in der Zehnder-Studie)
- Aufmerksamkeit für neuen Themen und Kommunikationsbedarf
- Kompetenz zur integrierten Kommunikation, die über die Pressearbeit hinaus alle Stakeholder bedient (besonders wichtig und oft unterschätzt ist die Bedeutung der internen Kommunikation)
- Werteorientierung: Kommunikation nach dem Vorbild des Ehrbaren Kaufmanns; hier rücken die **Aspekte des Glaubwürdigkeitsprinzips** in den Vordergrund wie Mut, Respekt, Ehrlichkeit oder Transparenz.

Solche kommunikationsfördernden Eigenschaften **reflektieren den Respekt und die Wertschätzung** des Top-Managements für den Wertbeitrag von Kommunikation **zum Unternehmenserfolg**.

Dass die Kommunikationspartnerschaft aus CEO und oberstem PR-Profi diese Aspekte berücksichtigt, ist aber nicht selbstverständlich und auch nicht überall

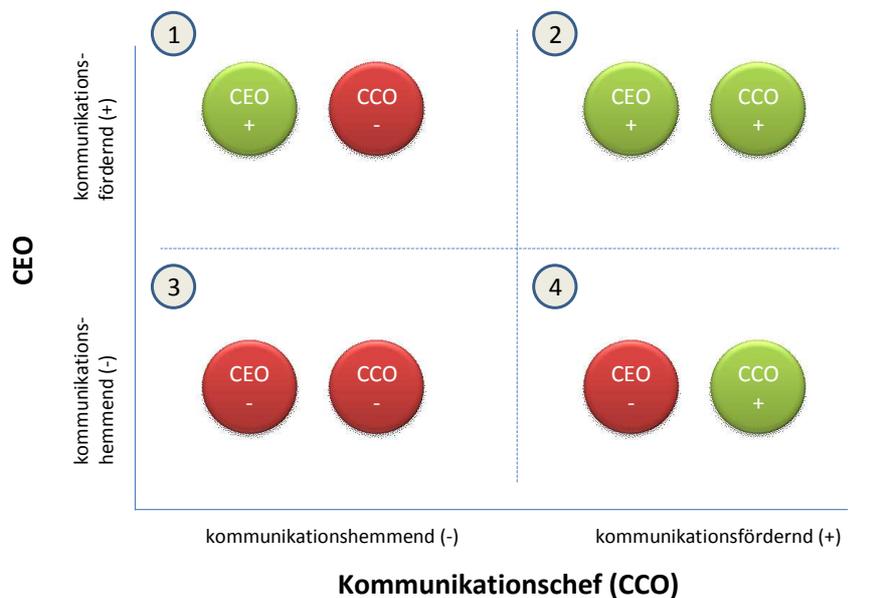
der Fall. **Oftmals ist das Zusammenspiel aus vielfältigen Gründen eher kommunikationshemmend.** „Kommunikationsbehinderung“ kommt gehört ebenfalls zum Alltagsgeschäft im Kommunikationsmanagement. Das tägliche Ringen um nachhaltigen Kommunikationserfolg ist zum Beispiel geprägt von der **Unsicherheit der Top-Manager im Handling von Krisen und Risiken.** Wie schwer es fällt, in kritischen Situationen Mut, Transparenz und Offenheit zu beweisen, zeigt sich in vielen prominenten Fällen, in denen Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch falsche, unprofessionelle oder schlicht mutlose Krisenkommunikation beschädigt wird. Oft gibt es auch **unternehmensspezifische Interessen oder persönliche Gründe**, die einer offenen, überzeugenden, Vertrauen schaffenden Kommunikation entgegenstehen. Oft ist **Angst vor Kontrollverlust** oder vor der möglicherweise **fehlenden Akzeptanz** bestimmter Managemententscheidungen ein Grund für kommunikationshemmendes Verhalten. Manchmal ist es auch die **fehlende Souveränität**, zwischen Kapitalmarktanforderungen und unternehmensspezifischen Interessen den richtigen Weg zu finden. Und manchmal führt auch die allzu große und nicht immer beherrschbare **Komplexität** von Themen und Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu einem ängstlichen, defensiven oder zaudernden Kommunikationsverhalten. All dies ist normal und kommt vor.

Typologie von Kommunikationspartnerschaften auf Top-Ebene

Auf dieser Grundlage kann man grob vereinfacht vier Typen des Zusammenwirkens von CEO und Kommunikationschef feststellen, die den unterschiedlichen kommunikationsfördernden oder kommunikationshemmenden Charakter beider Personen Rechnung tragen.

Das Schaubild zeigt die Typen in der Übersicht:

Typologie der Kommunikationspartnerschaft zwischen CEO und Kommunikationschef



© Dr. Wolfgang Griepentrog, Das Glaubwürdigkeitsprinzip 2011

((Abbildung: Wolfgang Griepentrog „Kommunikationspartnerschaften“))

TYP I: Kommunikationsstarker CEO & kommunikationsschwacher PR-Chef: Diese Konstellation wird in der Regel rasch aufgelöst, weil sich ein kommunikationsaffiner CEO einen Kommunikationschef auf Augenhöhe sucht. Manchmal hält der CEO aber auch bewusst einen eher defensiven Kommunikationschef, zum Beispiel wenn er Stil und Inhalt im Kommunikationsauftritt mit seiner Person weitgehend selbst dominieren will. Eine Sonderform dieses Typs sind Unternehmen, die überhaupt keinen Kommunikationschef installieren.

TYP II: Beide Personen sind gleichermaßen kommunikationsstark: Dies ist der Idealfall.

TYP III: CEO und Kommunikationschef sind beide eher zögerlich oder defensiv in der Kommunikation. Oder es sind starke Kommunikatoren, die aber gemeinsam einer falschen Strategie folgen und trotz umfangreicher Kommunikationsbemühungen nicht den Anforderungen und Erwartungen der Öffentlichkeit und der Stakeholder gerecht werden. Auch hierfür gibt es zahlreiche Beispiele, selbst aktuell unter den DAX 30 Unternehmen.

TYP IV: Zögerlicher oder kommunikationsschwacher CEO & kommunikationsstarker PR-Profi an der Spitze. Dies ist vielleicht der häufigste Typ, was damit zusammenhängt, dass Top-Manager oftmals keine große Kommunikationserfahrung haben.

Konsequenzen und Appell

1. Diese kleine Typologie mag dazu **anregen**, die Qualität und Leistungsfähigkeit der Beziehung zwischen CEO und Kommunikationschef zu prüfen. Man sollte sich immer wieder fragen, ob jenseits der Professionalität des Kommunikationsmanagement die Zusammenarbeit eher kommunikationsfördernd oder kommunikationshemmend ist. **Man sollte prüfen, wie man sie verbessern kann.** Angestrebt werden sollte stets Typ Nr. II.
2. Der CEO soll sich nicht allein auf die Exzellenz und Kompetenz seines obersten Kommunikationsmanagers verlassen. **Der CEO hat einen Kommunikationsauftrag, der nicht delegierbar ist, sondern den er mit dem Kommunikationsmanager teilt.** Umgekehrt darf der Kommunikationschef nicht allein als sein Metier im Blick haben, sondern muss die Kommunikationskompetenz seines CEO stärken und trainieren. Es ist nicht seine Aufgabe, dem CEO zu gefallen oder zu Munde zu reden, sondern eine kritische, aufmerksame, engagierte und zukunftsorientierte Partnerschaft aufzubauen, die erst im Zusammenspiel den bestmöglichen Kommunikationserfolg für das Unternehmen gewährleistet.
3. Die **Personalauswahl**, sowohl auf Top-Managementebene als auch bei Kommunikationsprofis ist auf Exzellenz, Kompetenz und Managementstärke der einzelnen Person ausgerichtet. Aspekte, die eine erfolgreiche Partnerschaft begründen wie „Chemie“, Werteorientierung und persönliche Haltung, werden nur am Rande berücksichtigt. Die

Personalberatungen sollten diesen Umstand stärker in den Fokus ihrer Empfehlungen rücken.

Für die **Glaubwürdigkeit und den nachhaltigen Erfolg der Kommunikation** eines Unternehmens schafft die gut funktionierende Partnerschaft aus CEO und Kommunikationschef die Grundlage.

Weiterer Support und Infos: <http://www.wordsvalues.de>

Quelle: <http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>