

HarbourClub

Ex ante mitgestalten statt ex post Schaden begrenzen

Wer nicht mitredet, über den wird geredet. Wer nicht mitgestaltet, läuft Gefahr, dass er am Schluss die Scherben zusammenwischen darf. Das gilt für Chief Communications Officers (CCO) im Zeitalter der Digitalisierung und der zunehmend selbstbewusst auftretenden Stakeholder in besonderem Masse. Was ist also zu tun? Strategisch erfolgreiche Unternehmenskommunikation beginnt im eigenen Haus. Das Schlüsselwort dazu heisst «Cooperation».

Text: **Daniel von Arx***



Daniel von Arx.

Hätten Sie's als Chief Communications Officer (CCO) lieber so? «Wir von der Konzernleitung haben die Sache im stillen Kämmerlein vorbereitet und beschlossen. Sie wird nicht allen gefallen, ja wir rechnen sogar mit Widerstand. An Ihnen als unserem CCO liegt es nun, die Sache kommunikativ bestmöglich zu verpacken und ins Ziel zu schaukeln...»

Oder so? «Wir haben da eine Fragestellung, bei der unterschiedliche Interessen aufeinanderprallen. Von der Konzernleitung aus werden wir neben Ihnen als CCO auch Ihre Kollegen von Marketing, HR, ICT, Rechtsdienst und Risk Management in den Entscheidungsprozess einbeziehen. Wir brauchen eine materiell austarierte Lösung, sonst laufen wir Gefahr, dass die Sache trotz bestmöglicher Kommunikation misslingt und wir uns Reputationsschäden einhandeln...»

Keine Frage: Der zweite Auftrag bildet das Selbstverständnis von Corporate Communications im 21. Jahrhundert wesentlich besser

ab als der erste. So weit die Theorie. Doch damit dies in der Praxis auch funktioniert, braucht es einiges an Vorarbeit – und bei dieser Vorarbeit landen wir mitten in Herz und Seele eines Unternehmens: bei seinen Grundwerten. Seinem Auftrag und seinen Zielen. Und nicht zuletzt bei seiner Vorstellung, welchen Platz es in der Gesellschaft einnehmen und wie es die Beziehungen zu seinen Stakeholdern gestalten will. Ganz zentral ist hier auch die interne Kommunikationskultur zu nennen. Sie ist für die Mitarbeitenden aller Stufen das sichtbarste Indiz für die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit seinen Stakeholdern umgeht.

Sind diese fundamentalen Fragen ungeklärt, wird der CEO in seiner Arbeitsgruppe aus Fachspezialisten ein Meinungs-Wirrwarr und eine gegenseitige Lähmung kaum verhindern können, wenn er sich nicht einfach dank seiner Machtposition durchsetzen will. Positiv formuliert: Integrierte Kommunikation setzt Klarheit voraus, wofür ein Unternehmen steht, wo es hinwill und, vor allem, welche Werte und Haltungen es verkörpert. Erst dann ist ein konstruktiver Lösungsansatz bei konkreten Aufgaben möglich. Die Frage, ob man dann in der Kommunikation lieber traditionell (also face to face oder mit Print) oder lieber modern (audiovisuell oder mit Social Media) arbeiten will, ist zwar auch wichtig, aber klar sekundär.

Die Erarbeitung und Vermittlung dieses unternehmerischen Fundaments ist nicht allein Aufgabe von Corporate Communications. Letztere nimmt jedoch kraft ihres Kompetenzprofils eine entscheidende Katalysatorfunktion ein: Kaum ein anderer Bereich weiss so genau, welche Erwartungen intern und extern an die Organisation ge-

stellt werden. Kaum ein anderer Bereich – mit Ausnahme vielleicht der Mitarbeitenden im Vertrieb – bekommt so unmittelbar, direkt und manchmal brutal zu spüren, wenn die Organisation die in sie gesteckten Erwartungen nicht erfüllt. Und kaum ein anderer Bereich der Organisation ist so erfahren darin, einen Dialog mit Stakeholdern zu führen, der auf Augenhöhe stattfindet und somit Ausgleich, Vertrauen und Reputation schafft.

Der CEO wird sich in der besten aller Welten bei heiklen Problemstellungen also mit den Spezialisten aus Corporate Communications, Marketing, HR, ICT, Rechtsdienst und Risk Management zusammensetzen. Wenn das Unternehmen seine Hausaufgaben gemacht hat, wissen alle, wie dieser Prozess formal abläuft und welche unternehmenskulturellen und strategischen Rahmenbedingungen zu beachten sind. Eine «Cooperation» in dieser Form wird deshalb für die obersten Entscheidungsträger einen echten Mehrwert bringen. Und das Risiko senken, dass der CCO ex post nur einen Auftrag zur Schadensbegrenzung erhält. □

HarbourClub «CCO Compass»

Mit dem «CCO Compass» liess der HarbourClub durch das Forschungsinstitut gfs.bern untersuchen, welches die Trends in der Unternehmenskommunikation sind. Zu den hauptsächlichsten Herausforderungen gehören Governance der Kommunikation, die Zusammenarbeit mit anderen Stellen des Unternehmens, die Innovation und die Digitalisierung. Eine Zusammenfassung der Studie findet sich als Download auf www.harbourclub.ch.

* Daniel von Arx ist Leiter Kommunikation der Luzerner Kantonalbank AG.