

## HarbourClub

# Besser oder richtig anders? Unternehmenskommunikation im Wandel der Zeit

Anfang der Achtzigerjahre waren die Dinge noch analog. Der PC wurde gerade aus der Taufe gehoben, dem Telex folgte das Telefax, handgebastelte Folien wurden auf den Hellraumprojektor gelegt. Und was Medienvertreter schrieben, wurde noch via Bleisatz gedruckt.

Text: **Jan Bielinski\*** Bilder: **zVg**

Heute erlaubt es die Digitalisierung jedem Unternehmen, jeder Behörde, jedem Verein, jeder Person, 24/7 mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren: Präsidenten twittern unkontrolliert, Trolle beeinflussen Abstimmungen, Blogger setzen sich süffisant in Szene, Unternehmen zeigen sich im besten Lichte. Oft fühlt man sich am digitalen Stammtisch. Daneben wird natürlich weiter analog kommuniziert: Talkmaster fahren ihren Gästen übers Maul, Ehepaare schweigen sich selbst am Valentinstag an, und Unternehmen veranstalten Town-Hall-Meetings und Medienkonferenzen.

### Kanäle über alles

Die in den letzten Jahren entstandenen digitalen Kommunikationsplattformen sind dominant geworden. Deren zunehmende Vielfalt gerät aber zusehends auch zum Nachteil. Einerseits herrscht nicht nur bei Privaten, sondern auch bei Unternehmen immer öfter die Qual der Wahl der Kanäle. Andererseits verlangt die selbst auferlegte oder von der Community erwartete hohe Präsenz nach immer mehr Inhalten. Manchmal scheint es zweitrangig, ob diese auch relevant sind oder überhaupt jemanden interessieren. Angesichts der schieren Masse der Kommunikate, die permanent on- und offline über uns hereinbrechen, macht sich eher Orientierungslosigkeit denn genuine Kenntnis breit. Fast

symptomatisch wurde die Frage, was denn wahr ist und was nicht, noch nie so oft gestellt wie heute. Die durch Zeitgeist, Regulierung und Technik geschaffene Transparenz ist eben teilweise nur eine vermeintliche. Quellen und Interpretationen der Inhalte waren früher letztlich limitiert und damit wohl überschaubarer, der Inhalt mangels basisdemokratischer Informationsvielfalt irgendwie klarer.

---

«Auch von den Medien und Paramedien sowie anderen Stakeholdern darf und muss ein gesunder Respekt gegenüber den Unternehmen und ihren Vertretern verlangt werden.»

---

### Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Respekt – aber bitte gegenseitig

Ist die Qualität der nicht regulierten Kommunikationsinhalte seitens der Unternehmen denn besser geworden? Unternehmen müssen – wollen sie auch? – wahrheitsgetreu und umfassend kommunizieren. Das gilt selbstverständlich auch und vor allem für schwierige Situationen. Gute Kommunikation bedeutet nicht, einfach die bestehenden und zunehmenden Regulierungsvorschriften nolens volens zu erfüllen. Was es braucht, ist die richtige Grundhaltung. Denn die verschiedenen Zielgruppen der Unternehmens-

kommunikation haben – jede aus ihrer Optik – einen natürlichen und berechtigten Anspruch auf richtige und genügend Information. Das Unternehmen schuldet diesen Stakeholdern den gelegentlich vergessenen gegangenen Respekt, auch ohne Regulierung. Der Markt, das Publikum, die Belegschaft und die Medien haben schon längst ein Sensorium entwickelt für gute oder schlechte Kommunikation, für Glaubwürdigkeit von Unternehmen und ihren Vertretern. Auf der Flutwelle der Information mitzureiten, macht es kritischen Zeitgenossen so leicht wie noch nie, ihre oft pointierten, nicht selten der eigenen Sache dienenden Statements öffentlichkeitswirksam zu publizieren. Tatsache ist, dass es heute sehr viel mehr Messpunkte als früher gibt, anhand derer man sich ein Bild eines CEO und der Unternehmensleitung machen kann.

Unabhängige und qualitativem Journalismus verpflichtete Medien erfüllen zweifellos eine wichtige Funktion in Staat und Gesellschaft – heute mehr denn je. Auch von den Medien und Paramedien sowie anderen Stakeholdern darf und muss ein gesunder Respekt gegenüber den Unternehmen und ihren Vertretern verlangt werden. Dieser Respekt, der heute leider manchmal vermisst wird, war früher vorhanden und hat dennoch Journalisten nicht davon abgehalten, kritisch zu recherchieren und zu schreiben. Wo der Respekt abhandenkommt, fehlt auch das Vertrauen. Dazu gehören auch Informationsgrenzen, die von allen Stakeholdern zu respektieren sind (Persönlichkeitsschutz, Relevanz usw.). Allerdings haben Internet-

---

\* Jan Bielinski war bis Mitte 2017 langjähriger COO und Mitglied der Geschäftsleitung der Julius-Bär-Gruppe und langjähriges Mitglied im HarbourClub. Heute ist er selbstständiger Kommunikationsberater und Fotograf.

plattformen die Hemmschwelle massiv gesenkt: Immer öfter sind es heute unzufriedene, meist anonym agierende Stakeholder, die den Medien den Stoff liefern, der dann zu wenig gefiltert an die Öffentlichkeit gelangt. Für Unternehmen, Behörden und andere Institutionen stellt sich die Frage: Wieso tun sie das?

### **Corporate Communications Governance**

Gute, aber auch schlechte Unternehmenskommunikation fängt bekanntlich an der Spitze des Unternehmens, aber auch mit dem CCO an. Die ultimativen Kommunikationstests sind und bleiben schwierige, mühsame Situationen oder gar Krisen. Wer als Unternehmen mit einem Defizit an Vertrauen ins Krisenrennen geht, startet ein paar Meter hinter der Startlinie. Damals wie heute unterscheiden sich die Kommunikationskulturen der verschiedenen Unternehmen recht deutlich. Und noch mehr unterscheiden sich die CEOs, die in schwierigen Situationen die Hauptrolle spielen; hier wird ihr Profil geprägt – für lange Zeit. Dasselbe gilt

für den CCO. Er, idealerweise Mitglied der Unternehmensleitung, darf gerade im Krisenfall – genauso wenig wie der General Counsel – ein reiner Befehlsempfänger des CEO sein, auch wenn Letzterer im Zweifelsfall die Entscheidungen treffen und für diese auch geradestehen muss.

Der Redensart «Nach dem Sturm ist vor dem Sturm» folgend, besteht im heutigen Umfeld von zunehmender Komplexität, Regulierung, Globalisierung, Transparenz und einer noch nie da gewesenen Vielfalt von medialen und paramedialen Akteuren die Hauptaufgabe der Unternehmenskommunikation noch mehr als früher darin, nachhaltig Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu schaffen. Dafür braucht der CEO einen CCO mit Know-how, Mut und Durchsetzungskraft, der schon in guten Zeiten innerhalb der Unternehmensleitung Verständnis für die Medien und die Medienarbeit schafft und übertriebene (mediale) Personenkult entgegentritt.

Letztlich frönen Journalisten und Unternehmensvertreter auch im Internetzeitalter wie schon immer dem Katz-und-Maus-Spiel.



Jan Bielinski.

Denn ihre Interessenlage war und ist verschieden. Das ist gut so. Beide dürfen aber nie vergessen, für wen sie da sind und für wen sie kommunizieren. Und je besser beide ihre Arbeit machen, desto weniger wird man sich fragen müssen: Was ist denn eigentlich richtig? 

ANZEIGE

# 1/2 Inserat quer links