



Kommunikation aus Sicht von Vorstandsvorsitzenden: eine unterschätzte Herausforderung?

**Kommunikation aus Sicht
von Vorstandsvorsitzenden:
eine unterschätzte Herausforderung?**

Executive Summary	4
Thema und zentrale Fragestellung	6
Durchführung der Studie	9
Die Ergebnisse auf einen Blick	12
Die Ergebnisse im Einzelnen	15
1. Erfahrung und Persönlichkeit	16
1.1 Vorherige Erfahrung	16
1.2 Zeitlicher Aufwand für Kommunikation	18
1.3 Kommunikationsfähigkeit – eine Frage des Talents?	20
1.4 Strategische Bedeutung der Unternehmenskommunikation	22
2. Zusammenarbeit mit dem Kommunikationschef	24
2.1 Aufgaben des Kommunikationschefs: Sprachrohr, Außenminister, Ratgeber	24
2.2 Anforderungen: Kommunikationsfähigkeit versus Managementfähigkeit	28
2.3 Perspektive: Mehr als „nur“ Kommunikationschef	29
3. Transparenz und Geschwindigkeit	31
3.1 Hohe Transparenzanforderungen	32
3.2 Hohe Publizitätsanforderung	34
3.3 Persönlicher Umgang mit erhöhtem Kommunikationstempo	36
4. Partizipation am gesellschaftlichen Dialog	39
4.1 Themen für den gesellschaftlichen Diskurs	39
4.2 Plattformen des gesellschaftlichen Diskurses	41

Executive Summary

In welcher Weise Vorstandsvorsitzende – und damit auch die Unternehmen selbst – wahrgenommen werden, ist heute vermutlich mehr denn je durch ihre Kommunikationsfähigkeit geprägt. Doch wie erleben die führenden Akteure des wirtschaftlichen Geschehens, CEOs und Vorstandsvorsitzende, Kommunikation? Wie agieren sie auf diesem sensiblen Feld in Zeiten zunehmender Digitalisierung und Globalisierung? Formulieren sie einen professionellen und nachhaltigen Anspruch an die gesamte Kommunikationsarbeit? Dieser Fragestellung haben sich die Autoren in ihren Gesprächen mit Vorstandsvorsitzenden namhafter deutscher Unternehmen gewidmet.

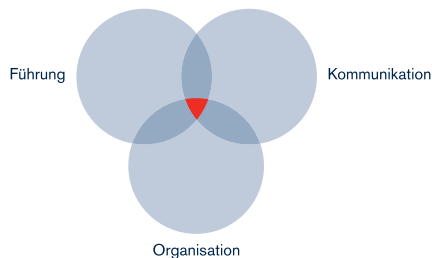
Viele Unternehmenslenker, das wurde bei der Befragung deutlich, lernen das Terrain, auf dem sich auch ihre persönliche Außendarstellung entscheidet, erst mit ihrem Amt kennen. Sie zeigen sich entschlossen, Kommunikation in ihrer Unternehmensführung transparent und professionell einzusetzen. Dies soll auch durch ein enges Zusammenspiel mit dem Kommunikationschef geschehen. Diesem verlangen sie ein so hohes Maß an strategischer Kompetenz ab, dass sie sich vorstellen können, ihn später auch in einer ganz anderen führenden Position einzusetzen. Ausdrücklich erklären Vorstandsvorsitzende ihren festen Willen, sich am gesellschaftlichen Diskurs zu beteiligen, möchten diesen aber oftmals auf unternehmensnahe Themen, Medien und Formate beschränken, mit denen sie vertraut sind.

Die Studie vermittelt einen Einblick in die Erfahrungen und das Selbstverständnis von Top Executives in Bezug auf Unternehmenskommunikation. Die Befragten betonen die bedeutende Rolle der Kommunikation in einem immer schneller geführten öffentlichen Diskurs, der, wenn er gelingt, einen gesellschaftlichen Beitrag leisten kann.

Thema und zentrale Fragestellung

Seit einigen Jahren ist die Rede von einer neuen Managementdisziplin, die sich aus der Schnittstelle zwischen Führung, Strategie und Kommunikation entwickelt hat. Bereits im Jahr 2005 hatte die „Zeitschrift Führung + Organisation“ (zfo) dieser Schnittstelle eine Sonderausgabe gewidmet und ihr eine wachsende Bedeutung zugesprochen: Bruhn und Reichwald schreiben dazu: „Es könnte den Anschein erwecken, als würde die zfo mit diesem Schwerpunktheft zwei Themen parallel abhandeln: Führung und Kommunikation. Dieser Schein trügt jedoch, denn es geht vielmehr darum, wie beide Disziplinen gemeinsam Erfolg für Unternehmen generieren können. Gerade hiervon sind viele Unternehmen heute weit entfernt. [...] Die Integration von Führung und Kommunikation wird zum zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen.“¹

Schnittstellen zwischen Führung, Organisation und Kommunikation im Unternehmen (Bruhn/Reichwald 2005, S. 133)



¹ Bruhn, Manfred/Reichwald, Ralf: Führung, Organisation und Kommunikation. Bestandsaufnahme der Schnittstellen, Problemstellungen und Lösungsansätze, in: Zeitschrift für Führung + Organisation, 3/2005, S. 129

Auch Deekeling und Arndt weisen in ihrem ein Jahr später erschienenen Buch zum Thema CEO-Kommunikation auf diese neue Disziplin hin. Die Frage „Warum überhaupt CEO-Kommunikation?“ beantworten sie mit den Überschneidungen zwischen Strategie, Führung und Kommunikation. Gleichzeitig halten sie die folgende Beobachtung und Erfahrung fest: „Das Bewusstsein deutscher CEOs in Bezug auf ihre Rolle als Kommunikatoren ist trotz aller Professionalisierung von Unternehmenskommunikation nach wie vor gering ausgeprägt. Offensichtlich besteht hier großer Lernbedarf.“⁴²

Dass CEO-Kommunikation zum wesentlichen Schlüssel für den unternehmerischen Erfolg geworden ist, wird heute nicht mehr bestritten und hat längst Eingang in die Managementliteratur gefunden. Doch welche Sicht haben die Vorstandsvorsitzenden auf diese neue Managementdisziplin und die veränderten Anforderungen? Längst ist es überfällig, die CEOs bzw. Vorstandsvorsitzenden³ selbst zur neuen Bedeutung von Kommunikation zu befragen. Wie erleben sie die steigenden Anforderungen an Kommunikation und insbesondere an ihre Rolle als wichtigste Kommunikatoren? Wie wirkt sich aus ihrer Sicht die Überschneidung zwischen Führung, Strategie und Kommunikation aus?

² Deekeling, Egbert/Arndt, Olaf: CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager. Frankfurt am Main/New York 2006, S. 11.

³ Auf die Unterscheidung zwischen einem angelsächsischen CEO und einem deutschen Vorstandsvorsitzenden wird in dieser Untersuchung nicht weiter eingegangen.

Die von Egon Zehnder International in Auftrag gegebene Studie geht diesen Fragen nach, indem sie die Vorstandsvorsitzenden selbst befragt. Damit wird erstmalig die Perspektive gewechselt und der Erfolgsfaktor Kommunikation⁴ aus Sicht der Vorstandsvorsitzenden untersucht. Die Studie betritt somit Neuland. Dabei wirft sie nicht nur ein neues Licht auf die Schnittstelle zwischen Strategie, Führung und Kommunikation. Sie bietet auch eine Grundlage, das Kompetenzportfolio von Vorstandsvorsitzenden neu zu beleuchten.

⁴ Die Begriffe „Kommunikation“ und „Unternehmenskommunikation“ werden im Folgenden synonym verwendet, da es in der Studie explizit um die Kommunikationsanforderungen an den Vorstandsvorsitzenden in Bezug auf das ganze Unternehmen geht.

Durchführung der Studie

Zwischen Juni und November 2010 hat die Personalberatung Egon Zehnder International gemeinsam mit Dr. Markus Will, Privatdozent für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen, Vorstandsvorsitzende aus dem Dax, M-Dax und großer nichtnotierter Unternehmen zur „Kommunikation von Vorstandsvorsitzenden“ befragt.⁵

Die Grundgesamtheit der Studie setzt sich aus den Vorstandsvorsitzenden der 30 Dax-Unternehmen sowie der fünf größten MDax-Unternehmen und der fünf größten deutschen nichtbörsennotierten Aktiengesellschaften zusammen.⁶ Von diesen 40 Unternehmen nahmen elf Unternehmen an der Studie teil. Bei zehn Unternehmen standen sowohl Vorstandsvorsitzender als auch Kommunikationschef in den jeweils einstündigen Leitfadeninterviews zur Verfügung, bei einem Unternehmen nahm nur der Vorstandsvorsitzende teil.

⁵ Die Befragung ist nach Sichtung der Literatur zumindest auf Deutschland bezogen einzigartig; es gibt keine vergleichbare persönliche Befragung von Vorstandsvorsitzenden. Erwähnenswert ist die Studie von Rolke und Freda zur „Chef-Kommunikation in Deutschland 2006/2007“, die 137 Kommunikationsverantwortliche der 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands zur CEO-Kommunikation befragt haben. Darüber hinaus gilt „CEO-Kommunikation“ von Deekeling und Arndt (wie Anm. 2) als Standardwerk zum genannten Thema, in dem auch eine gute Übersicht über die Literatur bis zum Erscheinungsjahr des Buches zu finden ist. Weiterhin sind erwähnenswert: Güttler und Klewes, CEO-Studie (2001), Studie der FU Berlin (2005) und Sandhu/Zielmann (2010).

⁶ Die gültige Liste der Dax-Unternehmen und der MDax-Unternehmen bezieht sich auf den Zeitpunkt des Beginns der Befragung im Juni 2010. Die Liste der größten nichtbörsennotierten Unternehmen wurde der Liste der 100 größten deutschen Unternehmen aus der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ entnommen.

Das bedeutet einen Rücklauf von 27,5 Prozent – eine für akademische Befragungen valide Quote. Allerdings muss man darauf hinweisen, dass die Ergebnisse insofern einen systematischen Bias enthalten könnten, als dass vermutlich „kommunikationsaffine“ Unternehmen bzw. Vorstandsvorsitzende für das Interview zur Verfügung standen. Da es allerdings keine anderen Untersuchungen dieser Art gibt, kann ein Bias nur vermutet werden.

Der in den Interviews verwendete Leitfaden wurde in einer Expertenrunde mit zum damaligen Zeitpunkt ausschließlich ehemaligen Kommunikationschefs von deutschen Dax-30-Unternehmen, einer freien Journalistin und dem Team von Egon Zehnder International erarbeitet.⁷ Er ist nach folgenden Themenkomplexen gegliedert:

1. Erfahrung und Persönlichkeit

Dieser Themenkomplex geht auf die persönlichen Erfahrungen des Vorstandsvorsitzenden im Umgang mit interner und externer Unternehmenskommunikation ein, fragt nach dem Zeitaufwand und der Erfahrung vor der Übernahme der Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender, der Bedeutung von Kommunikation für die Unternehmensstrategie sowie nach den notwendigen persönlichen Kompetenzen.

⁷ An dieser Stelle gilt der Dank den Herren Dr. Felix Gress, Prof. Manfred Harnischfeger und Dr. Eberhard Posner sowie Frau Dr. Ursula Weidenfeld. Das Team von Egon Zehnder International bestand aus Dr. Matthias Fritton und Philipp Fleischmann. Dr. Gress hat nach Erstellung des Interviewleitfadens die Position des Kommunikationschefs bei der Continental AG in Hannover übernommen.

2. Zusammenarbeit mit dem Kommunikationschef

Im Rahmen dieses Themenkomplexes wird die Rolle des Kommunikationschefs aus Sicht des Vorstandsvorsitzenden beleuchtet. Dabei geht es um die Managementanforderungen an den Kommunikationschef sowie um das persönliche Vertrauensverhältnis zwischen Vorstandsvorsitzendem und Kommunikationschef. Darüber hinaus wurden die Vorstandsvorsitzenden gefragt, für welche anderen Spitzenpositionen Kommunikationschefs im Unternehmen qualifiziert sind.

3. Transparenz und Geschwindigkeit

Der dritte Themenkomplex untersucht die wachsende Transparenzanforderung an Unternehmen sowie den persönlichen Umgang der Vorstandsvorsitzenden mit dem höheren Tempo der Kommunikation.

4. Partizipation am gesellschaftlichen Dialog

Der vierte Themenkomplex beschäftigt sich mit der Frage, ob sich Vorstandsvorsitzende in gesellschaftliche Debatten einbringen wollen und welche Themengebiete sie für geeignet halten. Dabei wird auch aufgezeigt, welche Wege der Partizipation und welche Plattformen sie bevorzugen.

Die Ergebnisse auf einen Blick

Die Vorstandsvorsitzenden erleben die Kommunikationsanforderungen als überraschend hoch – hinsichtlich des öffentlichen Interesses an der Person des CEOs, hinsichtlich ihrer Komplexität und hinsichtlich des zeitlichen Aufwands. Bis zur Hälfte ihrer Arbeitszeit verbringen sie mit Kommunikation.

In der Regel fühlen sie sich durch ihre vorherigen Funktionen nicht systematisch und ausreichend auf die Kommunikationsanforderungen als Vorstandsvorsitzende vorbereitet.

Aufgrund der gestiegenen strategischen Bedeutung von Kommunikation stellen die Vorstandsvorsitzenden hohe Anforderungen an die strategische Kompetenz ihrer jeweiligen Kommunikationschefs. Geschäftsverständnis oder auch Nähe zum Geschäft wird als unabdingbar eingeschätzt.

Die Zeiten, in denen Kommunikation in erster Linie Strategievermittlung und Informationspolitik war, sind endgültig vorbei. Kommunikation ist in den Augen der Vorstandsvorsitzenden selbst Teil der Strategie geworden und damit eine wichtige Managementdisziplin und ein Kernelement von Unternehmensführung.

Kommunikation wird aus Sicht der befragten Vorstandsvorsitzenden heute von verschärften Transparenzkriterien geprägt, die sie grundsätzlich befürworten.

Im Zusammenspiel mit einem steigenden Kommunikations-tempo sehen die Vorstandsvorsitzenden auch die Gefahr, Unternehmensführung als reine ad-hoc-Kommunikationsaufgabe zu betreiben und nicht mehr als kreative und durchdachte Gestaltung von Zukunft. Es gelte, die Unternehmensführung vor dem Diktat einer schnellgetakteten und höchst anspruchsvollen medialen Öffentlichkeit zu schützen.

Der Kommunikationschef leitet eine besondere Stabstelle. Als Alter Ego des Vorstandsvorsitzenden spricht er nicht nur für den Vorstandsvorsitzenden, sondern ist auch Brückenbauer zwischen dem Vorstandsvorsitzenden, seinem Unternehmen und der Öffentlichkeit.

Die Vorstandsvorsitzenden verstehen es als Teil ihrer Aufgabe, sich am gesellschaftlichen Diskurs zu beteiligen – zu Themen, die Relevanz für das jeweils eigene Unternehmen haben. Forschung und Bildung, demografischer Wandel und Globalisierung stehen ganz oben auf der thematischen Agenda.

Die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation verschwimmen zusehends zugunsten einer öffentlichen Kommunikation. Interne Kommunikation zeichnet sich in der Wahrnehmung der Vorstandsvorsitzenden zunehmend durch die zeitnahe interne Veröffentlichung der an externe Medien gerichteten Unternehmensinformationen aus.

Die Ergebnisse im Einzelnen

1. Erfahrung und Persönlichkeit

Die befragten Vorstandsvorsitzenden geben an, von den Kommunikationsanforderungen in gewisser Weise überrascht worden zu sein. Anders als bei ihren vorherigen Funktionen stünden sie als Vorstandsvorsitzende mit ihrer gesamten Person im kommunikativen Fokus, insbesondere der Presse.

Dabei räumen sie der Unternehmenskommunikation nicht nur unerwartet viel Zeit und Aufmerksamkeit (bis zur Hälfte ihrer Arbeitszeit), sondern vor allem auch eine hohe strategische Bedeutung ein: Gerade mit Blick auf die Unternehmensstrategie betonen sie die wachsende Relevanz der Kommunikation.

Ohne Authentizität allerdings sei jede noch so zeitintensive Kommunikation nicht erfolversprechend, ohne Kommunikationstalent oder zumindest Freude am Gespräch mit den Menschen seien die persönlichen Anforderungen nicht zu erfüllen.

1.1 Vorherige Erfahrung

Die Befragten sind sich einig, dass die Kommunikation als Vorstandsvorsitzende neue Anforderungen mit sich bringt, die mit der Kommunikation in anderen Spitzenpositionen, zum Beispiel als einfache Vorstandsmitglieder, nicht zu vergleichen seien. Zum einen sei die Kommunikation komplexer und es bestehe eine größere Notwendigkeit, Botschaften und Inhalte zu wiederholen. Zum anderen sei die Personalisierung ihrer Funktion in vorherigen Positionen weniger ausgeprägt gewe-

sen. Die Gesamtreputation eines Unternehmens werde sehr stark vom Vorstandsvorsitzenden geprägt, was mit einer Aufmerksamkeit für persönliche Details einhergehe.

In der Beschreibung der für sie überraschenden Anforderungen an die Kommunikation eines Vorstandsvorsitzenden unterscheiden die Befragten zwischen interner und externer Öffentlichkeit. Es sind vor allem die Anforderungen an die externe Kommunikation, insbesondere vonseiten der Presse, die von den Befragten als neu und besonders herausfordernd beschrieben werden. Eine Ausnahme bilden diejenigen Vorstandsvorsitzenden, die in ihren vorherigen Funktionen bereits viel Erfahrung mit externer Kommunikation gesammelt haben. Entweder hatten sie eine klar definierte Teilverantwortung mit Außenwirkung oder eine regionale Auslandsverantwortung, so dass für sie eine größere Notwendigkeit bestand, bereits wie eine Art Vorstandsvorsitzender nach außen zu kommunizieren.

Neben der Tatsache, dass der gesamten Person des Vorstandsvorsitzenden „mit jedem Wort und jeder Geste“ öffentliche Aufmerksamkeit zuteil werde, frappt einen der befragten Vorstandsvorsitzenden auch die Erwartung der Öffentlichkeit, sich in allen Details des Unternehmens auskennen zu müssen – „vom Reinigungsdienst bis zur Strategie, was natürlich nicht der Realität entspricht“.

Die Bedeutung vorbereitender Medientrainings wird von den Vorstandsvorsitzenden vergleichsweise gering eingestuft. Zwar hat fast jeder ein oder maximal zwei Medientrainings absolviert, sieht ihren Nutzen aber auf „Glatteisfragen“ beschränkt, die sofort zu beantworten sind.

„Dass man an jedem Wort und jeder Geste gemessen wird, macht den Unterschied zwischen einem Vorstandsmitglied und einem Vorstandsvorsitzenden aus.“

„Ich bin vor allen Dingen von der Komplexität überrascht worden. Was zudem völlig anders ist, ist die externe Kommunikation und deren Bedeutung.“

„Ein CEO muss heute sichtbar sein, er muss für die Mitarbeiter sprichwörtlich greifbar sein. Man muss sich sehen und berühren können. Die Mitarbeiter sind heute nicht mehr willens zu sagen, ich kenne meinen Chef nicht. Diese Zeiten sind komplett vorbei.“

1.2 Zeitlicher Aufwand für Kommunikation

Die Vorstandsvorsitzenden schätzen – „aus dem Bauch heraus“ – den durchschnittlichen Anteil der Arbeitszeit, die sie für Kommunikation verwenden, auf 15 bis 50 Prozent der Gesamtarbeitszeit. Nur einer der elf Befragten nannte keine Quote.

Unternehmenskommunikation bezieht sich dabei auf die gesamte Bandbreite von Pressearbeit über die interne Kommunikation und die Führungskräftekommunikation bis hin zu Markenfragen (Corporate Branding) und umfasst auch den Anteil, den ein Vorstandsvorsitzender für Kommunikationsaufgaben im Rahmen der Kapitalmarktkommunikation, Investor Relations, einsetzt. Diese Funktion berichtet in der Regel an den Finanzvorstand oder CFO, doch bei einer

Reihe von Anlässen ist auch der Vorstandsvorsitzende aktiv an der Kapitalmarktkommunikation beteiligt.

Von den zehn Befragten, die eine Quote angaben, nannten drei die höchste Quote von 50 Prozent, drei weitere eine Quote von circa 30 Prozent, zwei eine Quote von circa 20 Prozent und zwei eine Quote von 15 Prozent.⁸

Die Gründe für den hohen Zeitaufwand sehen die befragten Vorstandsvorsitzenden unter anderem in der Notwendigkeit, nicht nur über Zahlen und Fakten zu informieren, sondern gleichermaßen intern wie auch extern Positionen zu vertreten und weitreichende Zusammenhänge zu erläutern. Das erhöhe die Komplexität, erfordere eine gründliche Arbeit an den Botschaften, Themen und Leitlinien der Argumentation im Vorfeld der eigentlichen Kommunikation und zwingt dazu, Botschaften und Zusammenhänge zu wiederholen.

Alle befragten Vorstandsvorsitzenden betonen, dass die Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation nur durch persönliche Authentizität sichergestellt werden könne. So muss den Tiefeninterviews zufolge die persönliche Kommunikation der Vorstandsvorsitzenden einen Spagat leisten: Einerseits müsse sie detailliert geplant, vorbereitet und gesteuert sein und sei damit sehr zeitintensiv, andererseits dürfe sie die Authentizität des Vorstandsvorsitzenden nicht untergraben und müsse Raum für die individuelle Note des Vorsitzenden eröffnen.

⁸ Dieses Ergebnis liegt deutlich höher als bei Rolke/Freda, bei denen überhaupt nur 11,6 Prozent der befragten Kommunikationschefs den Aufwand ihrer Vorstandsvorsitzenden auf mehr als 30 Prozent schätzen.

„Ich habe lernen müssen, dass man die Dinge oft wiederholen muss.“

„Bei einem Unternehmen in einem sehr technischen Umfeld muss ich natürlich viel mehr als nur Zahlen kommunizieren.“

„Kommunikation setzt für mich viel früher an als beim eigentlichen Kommunikationsakt: Ich muss mir Gedanken über Themen machen und Positionen erarbeiten.“

„Ich musste lernen, dass man in Interviews trotz Vorbereitung auch Schwächephasen haben kann. Inzwischen ist das für mich Teil meiner Authentizität.“

„Wenn Sie versuchen, sich anders zu geben als Sie sind – Stichwort: Authentizität –, dann haben Sie verloren.“

1.3 Kommunikationsfähigkeit – eine Frage des Talents?

Stichwort Authentizität: Für die befragten Vorstandsvorsitzenden ist ihre eigene Authentizität ein wichtiger Schlüssel zur Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation. Doch können sie lernen, authentisch zu kommunizieren, oder ist Kommunikation nicht vielmehr eine Frage des Talents? Was kann man lernen, und was muss man aus Sicht der Vorstandsvorsitzenden bereits mitbringen, um die persönlichen Kommunikationsanforderungen zu erfüllen?

Die Antworten der befragten Vorstandsvorsitzenden lassen erkennen, dass sie ein gewisses Kommunikationstalent und Freude am Austausch mit anderen Menschen als notwendig erachten – nicht nur, um die Kommunikationsrolle eines Vorstandsvorsitzenden zu erfüllen, sondern um sich überhaupt für Spitzenpositionen zu qualifizieren. Ein Grundmaß an Authentizität und Kommunikationsfähigkeit sei dabei nicht erlernbar, sondern müsse bereits vorhanden sein. Erlernbar seien vor allem Rhetorik und Gesprächsführung. Mitzubringen seien Menschenkenntnis und ein Gefühl für das, was die Menschen bewegt, wie auch Freude am Austausch mit anderen Menschen.

In diesem Zusammenhang ist auch die „Kantinenfrage“ interessant, denn sie gibt Aufschluss darüber, ob die Vorstandsvorsitzenden den alltäglichen Austausch mit ihren Mitarbeitern suchen oder meiden. Besuchten Vorstandsmitglieder früher oftmals eigene Kantinen (die so genannten Direktorenkantinen), hat sich diese Grenze mittlerweile fast vollständig aufgelöst. Die befragten Vorstandsvorsitzenden gaben – bis auf einen – an, in die allgemeine Kantine zum Mittagessen zu gehen, was sie als Alltagspraxis, nicht aber als Kommunikationsstrategie ausgelegt wissen wollen.

„Im Grunde bin ich kein Kommunikationstalent, sondern vielmehr ein Menschenkenner.“

„Wenn man das Thema draufhat und ein Gefühl für das, was kommt, wenn man die Leute kennt, dann kann man die Kommunikationsanforderungen sehr gut erfüllen.“

„Wenn man sich vor jeder Pressekonferenz in die Hose macht, sollte man es lassen.“

„Man muss es mögen, man muss gerne mit den Leuten reden wollen. Das ist extern schwieriger, weil es unberechenbarer ist. Intern muss man vor allen Dingen die rationale und die emotionale Seite miteinander verbinden können.“

„Ja, ich gehe in die Mitarbeiterkantine, aber das ist für mich keine Kommunikationsstrategie.“

1.4 Strategische Bedeutung der Unternehmenskommunikation

Welche Bedeutung messen die Vorstandsvorsitzenden der Kommunikation für die Unternehmensführung bei? Hat sie nur eine Mittlerfunktion und die Aufgabe, im Anschluss an die Strategieentwicklung über deren Umsetzung zu informieren? Oder ist sie bereits Teil des Strategieprozesses? Setzen die befragten Vorstandsvorsitzenden Kommunikation als Management- und Führungsinstrument ein?

Die Befragten sind sich darin einig, dass die Zeiten vorbei sind, in denen die Unternehmenskommunikation als ein von Management- und Führungsprozessen abgekoppelter Bereich gesehen werden konnte. Sie messen der Unternehmenskommunikation eine strategische Bedeutung bei – als erfolgskritischer Teil des Management- und Führungsprozesses.

Eine besondere Rolle erfahre die Unternehmenskommunikation im Falle von Change-Prozessen, also bei Prozessen, in denen sich das

Unternehmen stark wandelt. Dieser Wandel könne zum Beispiel von einer Veränderung des Unternehmensportfolios ausgehen und Einfluss auf Kultur und Alltagspraxis ausüben. Der Wandel könne auch direkt in einem kulturellen Veränderungsprozess bestehen, der sich dann in organisatorischen Veränderungen niederschlägt. In beiden Fällen treibe die Kommunikation Veränderungen voran und werde damit selbst zum Führungs- und Managementinstrument.

Die befragten Vorstandsvorsitzenden nannten auch das Außenbild ihres Unternehmens als ein Feld, in dem Management- und Führungsprozesse mit Kommunikationsprozessen ineinandergreifen. Besonders augenfällig sei die strategische Relevanz der Unternehmenskommunikation zum Beispiel bei der Rekrutierung von Top Executives.

„Es geht darum, eine positive Wirklichkeit, die es im Unternehmen gibt, auch extern zu positionieren. Wenn wir das nicht tun, nehmen wir indirekte Schäden in Kauf und werden beispielsweise nicht mehr die richtigen Leute rekrutieren können.“

„Wir haben bei jeder Vorstandsvorlage einen Punkt Kommunikation drin. Wenn er fehlt, ist die Vorlage unvollständig. Insofern ist Kommunikation Teil unserer Strategie,“

„Eine glaubwürdige Repräsentanz der Marke ist eine sehr strategische Aufgabe – auch für die Produktspezifikationen.“

2. Zusammenarbeit mit dem Kommunikationschef

Die befragten Vorstandsvorsitzenden erwarten von den Kommunikationschefs nicht nur Kommunikationsexpertise, sondern eine strategische Kompetenz und ein weitreichendes Geschäftsverständnis.

Der Kommunikationschef ist für alle befragten Vorstandsvorsitzenden immer auch ein wichtiger Ratgeber, oftmals sogar ein enger und persönlicher Vertrauter. Teilweise ist er als Sprachrohr des Unternehmens die Zweitstimme des Vorstandsvorsitzenden, zumeist ist er der Brückenbauer, der die Verbindung zwischen CEO und Unternehmen wie auch zwischen CEO und Öffentlichkeit erst herstellt.

So kommt es aus Sicht der Vorstandsvorsitzenden beim Kommunikationschef mehr als bei anderen direkt an sie berichtenden Führungskräften auf die persönliche Beziehung und das Vertrauensverhältnis – auf die „Chemie“ – an.

2.1 Aufgaben des Kommunikationschefs: Sprachrohr, Außenminister, Ratgeber

Welche Rolle der Kommunikationschef im Unternehmen und in der Zusammenarbeit mit dem Vorstandsvorsitzenden einnimmt, wird aus Perspektive der befragten Vorstandsvorsitzenden nicht nur funktional bestimmt. Vielmehr ist hier eine andere Ebene mitentscheidend: die Vertrautheit beziehungsweise Nähe zwischen Kommunikationschef und Vorstandsvorsitzendem.

Auffallend ist, dass in allen Interviews das Vertrauensverhältnis zum Kommunikationschef explizit und ausführlich thematisiert wurde, so dass die Vermutung naheliegt, dass die Funktion der Kommunikation innerhalb der direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtenden Stabsfunktionen eine Sonderrolle einnimmt. Die Vorstandsvorsitzenden beschreiben den obersten Kommunikationsverantwortlichen als machtvoll: Seine Stimme werde mit der des Unternehmens bzw. des Vorstandsvorsitzenden gleichgesetzt, er müsse (fast) das Gleiche wissen wie der Vorstandsvorsitzende und gleichsam seine Gedanken lesen, um für ihn und das Unternehmen sprechen zu können.

„Der Kommunikationschef sollte im Prinzip alles wissen, was in meinem Kopf steckt; denn er kommuniziert ja auch ohne mich, während ich eigentlich nie ohne ihn kommuniziere.“

„Man muss ihn in alle Vorstandsangelegenheiten einbinden, damit er nicht bei jeder Kleinigkeit nachfragen muss. Aber dazu bedarf es eines absoluten Vertrauensverhältnisses.“

„Die Zweitstimme gibt dem Kommunikationschef seine Macht; denn die Öffentlichkeit denkt immer, was der sagt, ist auch das Wort des Chefs.“

„Er ist das Thermometer, nach draußen; er zeigt mir, was dort gedacht wird.“

„Die Bedeutung des Kommunikationschefs ist extrem groß; er ist eine kritische Vertrauensperson.“

„Er ist ein eigenständiger Kommunikator, was voraussetzt, dass wir uns blind verstehen.“

Neben der Aufgabe, Zweitstimme des Vorstandsvorsitzenden und Sprachrohr des Unternehmens zu sein, schreiben die Befragten dem Kommunikationschef noch eine weitere Funktion zu: das Ohr an der Öffentlichkeit zu haben, Stimmen innerhalb und außerhalb des Unternehmens an den Vorstandsvorsitzenden zu übermitteln. So sei er „Außenminister“, aber auch „Frühwarnsystem“ und „Relais zur Außenwelt“. Diese Funktion – er weiß, welche Fragen die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit bewegen – mache ihn für die Vorstandsvorsitzenden zu einem qualifizierten Ratgeber, den sich einige Befragte lieber als kritischen denn als gehorsamen Geist wünschen.

„Der Kommunikationschef ist das eigentliche Sprachrohr; denn es ist doch insgesamt der seltenere Fall, dass ich direkt mit der Presse in Kontakt trete.“

„Was der CEO sagt, muss der Kommunikationschef als Zweitstimme genauso sagen können. Aber der Kommunikationschef muss Stimmen auch von außen in den Vorstand hineinragen.“

„Ein Kommunikationschef ist ein bisschen von allem: Ratgeber, Relais und Zweitstimme. Er muss sich auch eher trauen, mal ja oder nein zu sagen.“

Der Informationsaustausch zwischen den befragten Vorstandsvorsitzenden und ihren Kommunikationsverantwortlichen kann als intensiv beschrieben werden. Alle Vorstandsvorsitzenden geben an, dass sie durchschnittlich täglich oder fast täglich Kontakt mit ihrem Kommunikationschef haben. Dabei werden – je nach Nutzungsverhalten des Vorstandsvorsitzenden – verschiedene Informationskanäle genutzt: von der E-Mail bis zum persönlichen Gespräch.

Bis auf einen Fall berichten alle Kommunikationschefs direkt an den Vorstandsvorsitzenden, sind in der Regel auch auf der obersten Managementebene unterhalb des Vorstandes angesiedelt und nehmen bei sie betreffenden Themen an Vorstandssitzungen teil. In manchen Fällen nimmt der Kommunikationschef sogar regelmäßig an den Vorstandssitzungen teil. Die Vorstandsvorsitzenden geben an, auf einen direkten und in gewisser Weise institutionalisierten Informationsfluss zwischen Vorstand und Kommunikationschef zu achten.

Dabei machen die Vorstandsvorsitzenden darauf aufmerksam, dass sich der Kommunikationschef sein eigenes Netzwerk aufbauen müsse. Ansonsten laufe er Gefahr, als nur für den CEO – und weniger für das Gesamtunternehmen – arbeitend wahrgenommen zu werden. So müsse eine große persönliche Nähe zum Vorstandsvorsitzenden aufgebaut werden, die aber gleichzeitig durch eine unternehmensweite Vernetzung zu flankieren sei.

2.2 Anforderungen: Kommunikationsfähigkeit versus Managementfähigkeit

Die ersten Studienergebnisse (vgl. Kapitel 1.: Erfahrung und Persönlichkeit) zu den persönlichen Anforderungen an die Vorstandsvorsitzenden haben bereits gezeigt, dass Kommunikation zunehmend eine strategische Rolle im Unternehmen einnimmt und zum Beispiel bei Veränderungs- oder Reputationsprozessen Teil der Management- und Führungsinstrumente geworden ist. Da liegt die Frage auf der Hand, welche Managementanforderungen die Vorstandsvorsitzenden an ihre Kommunikationschefs haben.

Die befragten Vorstandsvorsitzenden sind sich einig, dass der Kommunikationschef – unter anderem auch als Leiter einer Stabsabteilung – grundlegende Managementenerfahrungen mitbringen sollte: So wird er zum Beispiel als Business Partner bezeichnet und als jemand beschrieben, der selbst Inhalte besetzen können muss und der ein eigenes Geschäftsverständnis haben sollte. Allerdings wird sogleich auch auf die notwendige Kommunikationsfähigkeit verwiesen, wenn gesagt wird, dass man vom Kommunikationschef durchaus auch ein „bisschen mehr Extrovertiertheit als vom Controller“ verlangt.

„Früher hat man erst die Fakten geschaffen, nahm das Paket und hat es dann der Kommunikation gegeben. Das ist heute anders.“

„Managementanforderungen sind heute unabdingbar; denn die Verantwortung ist heute sehr breit.“

„Kommunikation ist heute Teil des Ganzen, man muss nahe am Geschäft sein, sonst kann man nicht kommunizieren.“

Nicht einig sind sich die Vorstandsvorsitzenden hinsichtlich der Frage, ob sie im Zweifelsfall der Kommunikationsexpertise vor der Managementkompetenz den Vorrang geben würden. Wenngleich sie auf die Managementkompetenzen nicht verzichten wollen, so betonen sie doch die besondere Funktion des Kommunikationschefs als Kommunikationsexperte.

„Ich will auf die kommunikativen Elemente weniger verzichten als auf die Managementelemente. Das perfekte Bild gibt es wohl nirgends.“

„Ein hervorragender Kommunikator allein funktioniert nicht, er muss auch managen können, um seinen Funktionen gerecht zu werden.“

2.3 Perspektive: Mehr als „nur“ Kommunikationschef

Wenn die strategische Bedeutung der Unternehmenskommunikation wächst und die Kommunikationschefs zunehmend Managementanforderungen gerecht werden, könnte es naheliegen, die Kommunikationschefs auch in anderen leitenden Funktionen im Unternehmen zu sehen. Diese Einschätzung teilen auch die befragten Vorstandsvorsitzenden. Bis auf eine Ausnahme sind alle der Meinung, dass ein Kommunikationschef nach einer gewissen Verweildauer in dieser Funktion auch andere Positionen im Unternehmen ausüben können sollte.

Die genannten potentiellen Positionen für Kommunikationschefs reichen von der Leitung der Organisationsabteilung über die Leitung der Strategie bis hin zu unternehmensspezifischen Leitungsfunktionen, die sich aus den Besonderheiten der jeweils befragten Unternehmen ergeben.

„Der Kommunikationschef muss auch andere Funktionen ausüben können, weil wir von ihm auch Geschäftsverständnis verlangen.“

„Ich kann mir sehr wohl vorstellen, dass der Kommunikationschef nachher einen anderen Bereich übernimmt; das Fantastische ist ja, dass er den Konzern in- und auswendig kennt.“

„Als genialer Kommunikator allein kommt heute niemand mehr durch. Die Zeiten sind vorbei.“

3. Transparenz und Geschwindigkeit

Die befragten Vorstandsvorsitzenden stehen den Anforderungen nach mehr Transparenz grundsätzlich positiv gegenüber. Im Zusammenhang mit einem erhöhten Kommunikationstempo und den Publizitätsanforderungen der Mediengesellschaft weisen sie jedoch auch auf die Schwierigkeiten und Risiken der Umsetzung hin: Entscheidungen müssten (zu) schnell und ohne vorhergehende Beratungen kommuniziert werden, Handlungsspielräume würden eingeengt und die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation verschwinden.

Insgesamt zeichnet sich eine Unternehmenswirklichkeit ab, die mehr und mehr den Gesetzen einer Mediengesellschaft gehorcht und in der die Unternehmenskommunikation den Takt vorgibt. Daraus lässt sich schließen, dass die befragten Vorstandsvorsitzenden sich gleichzeitig Rückzugsräume jenseits der Medienwelt wünschen, in denen sie Zukunftsideen entwickeln, Entscheidungen reifen lassen, Strategien vorbereiten und beraten können. In jedem Fall weisen sie auf die Gefahr hin, die eigentliche unternehmerische Agenda unter einem dominanten Kommunikationsdiktat zu vernachlässigen.

Der persönliche Umgang der befragten Vorstandsvorsitzenden mit modernen und schnellen Kommunikationstechnologien ist sehr unterschiedlich. Wer die Verwendung etwa von Smartphones einschränkt, begründet dies mit dem notwendigen Freiraum zum Vor- und Nachdenken.

3.1 Hohe Transparenzanforderungen

Die befragten Vorstandsvorsitzenden sehen in den steigenden Transparenzanforderungen ihrer Märkte und der Öffentlichkeit grundsätzlich eine positive Entwicklung. Allerdings weisen sie darauf hin, dass die Transparenzanforderungen nicht ohne Auswirkungen auf ihre eigenen Gestaltungsspielräume sind.

Als besonders kritisch sehen sie, dass die Transparenzanforderungen gleichzeitig mit einem erhöhten Kommunikationstempo einhergehen. Dadurch entstehe ein hoher Kommunikationsaufwand, denn die Unternehmen müssten kontinuierlich vorbereitet sein – Transparenz sei schließlich eine Anforderung, die permanent gelte und nicht bei Bedarf abgeschaltet werden könne – und das sei schwer zu gestalten. In manchen Fällen seien die Unternehmen auch gezwungen, sofort zu reagieren und zu kommunizieren und könnten sich nicht die gebotene Zeit für die Vorbereitung nehmen.

Eine weitere Gefahr sehen sie in einer möglichen Einengung ihres kreativen Spielraums: Transparenz- und Publizitätsanforderungen machten es den Interviewten zufolge nahezu unmöglich, als Vorstandsvorsitzende eine Idee „durchzuspinnen“, ohne rechtliche Konflikte befürchten zu müssen. So drohe der notwendige Raum für die kreative Entwicklung von Modell- oder Pilotprojekten langfristig ganz zu verschwinden.

Ein letzter kritischer Aspekt im Kontext der Transparenzanforderungen sei, dass die zunehmend atomisierte Mediengesellschaft und auch die Polarisierungstendenzen der Medien dazu führten, dass die Wirklichkeit der Unternehmen keinen oder nur einen verzerrten Widerhall in der Öffentlichkeit findet.

Zusammengefasst befürworten sie die von Märkten und Öffentlichkeit geforderte Transparenz, mahnen aber zwischen den Zeilen auch an, dass es gelte, Denk- und Handlungsfreiräume zu bewahren, die gegenwärtig einer immer schneller getakteten Mediengesellschaft zum Opfer zu fallen drohen.

„Transparenz hilft. Die Geheimniskrämerei von früher hat mich immer gestört, zumal sie auch nach außen fehlinterpretiert wurde.“

„Die Herausforderung der Transparenz ist eine permanente und bringt Stress mit sich. Man muss aus der Hüfte schießen können. Wenn man sich erst beraten muss, ist man zumeist zu langsam.“

„Man muss aufpassen, dass man nicht so in Rotation kommt, dass man nicht mehr zum Denken oder Reflektieren kommt.“

„Transparenz bedeutet, einen hohen kommunikativen Aufwand zu betreiben, der der Kommunikation eine überproportionale Bedeutung zuteilwerden lässt.“

3.2 Hohe Publizitätsanforderung

Dass die Unternehmen heute hohen Transparenzanforderungen unterliegen, führen die befragten Vorstandsvorsitzenden auch auf die geltenden Publikationsanforderungen zurück. Dabei beziehen sich die befragten Vorstandsvorsitzenden nicht allein auf die rechtlichen Anforderungen als vielmehr auch auf Publizitätspraktiken, die sich über die Jahre in der Mediengesellschaft als Standard durchgesetzt haben.

Grundsätzlich befürworten die befragten Vorstandsvorsitzenden die Publizitätsanforderungen vonseiten der Mediengesellschaft, weisen aber auch hier auf Umsetzungsschwierigkeiten hin. So nennen sie zum Beispiel explizit die Diskrepanz zwischen dem, was zu einem bestimmten Zeitpunkt gesagt werden darf, und dem, was zu diesem Zeitpunkt medial erwartet wird.

Darüber hinaus haben sich die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation verschoben. Interne und externe Anspruchsgruppen müssten gleichermaßen informiert werden. So müssten die Unternehmen bewusst darauf achten, die externen Publizitätsanforderungen so weit wie möglich zu erfüllen und dabei die Mitarbeiter als Anspruchsgruppe genauso schnell und umfassend zu informieren. Dabei griffen sie zumeist auf die externen Medien zurück, die sie den Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Einer der befragten Vorstandsvorsitzenden formulierte es so, dass es eigentlich keine von der externen Kommunikation abgegrenzte interne Kommunikation mehr gebe. Allenfalls könne man von einer sogenannten Insider-Kommunikation mit wenigen Führungskräften in Unternehmen sprechen, bei der Insider-Richtlinien selbstverständlich befolgt werden müssten.

Die befragten Vorstandsvorsitzenden sind sich darin einig, dass die hohen Publikationsanforderungen die Gefahr mit sich bringen, das unternehmerische Handeln dem Diktat der Medien zu unterwerfen. Man dürfe bei allen Publikationsanforderungen seine Hauptagenda und die Ziele für die nächsten Monate nicht aus den Augen verlieren, und es dürfe nicht sein, dass man über den Publizitätsanforderungen die eigentliche Tätigkeit der Unternehmensführung nicht mehr ausüben könne.

„Wenn es über unser Unternehmen etwas Wichtiges in der Zeitung zu lesen gibt, dann legen wir es um sechs Uhr morgens im Werk aus, und zwar mit einem Kommentar des Unternehmens.“

„Wenn die Disclosure-Problematik so weit geht, dass mir Kunden ihre Bestellorder nicht mehr mitteilen wollen, weil sie befürchten, dass – wenn es öffentlich würde – sie ihre Kapitalmarkt-Guidance ändern müssten oder eine Ad-hoc-Problematik bekämen, dann wird das Ganze pervers.“

„Es gibt im Prinzip heute keine interne Kommunikation mehr. Allenfalls kann man noch von einer Insider-Kommunikation mit den Top-300-Führungskräften reden, die man wirklich abgrenzen kann.“

„Ich bin für klare Transparenz nach innen und außen, aber zu einem Zeitpunkt, wenn ich eine Antwort wirklich zu geben in der Lage bin.“

3.3 Persönlicher Umgang mit erhöhtem Kommunikationstempo

Wie gehen die Vorstandsvorsitzenden persönlich mit der erhöhten Kommunikationsgeschwindigkeit und den möglichen Kommunikationswegen um? Bei keiner Frage waren die Antworten so breit gestreut wie bei dieser: Sie reichten von einer 24-Stunden-Online-Mentalität – verbunden mit dem Eingeständnis, damit kein Vorbild zu sein – bis hin zu einer Ablehnung von Smartphones.

Doch so unterschiedlich die Antworten auch ausfielen, in zwei Punkten herrschte Einigkeit:

Alle befragten Vorstandsvorsitzenden spüren den Druck des erhöhten Tempos nicht nur für ihr Unternehmen, sondern auch persönlich.

Alle befragten Vorstandsvorsitzenden sind trotz individueller Einschränkung im Zweifelsfall nahezu zu jeder Zeit erreichbar – auch wenn der Kreis derjenigen Personen, die den Vorstandsvorsitzenden erreichen können, unterschiedlich restriktiv gehandhabt wird und die Sicherheitssysteme unterschiedlich ausfallen. Sie reichen von geheimen Einwahlnummern über eine 24-Stunden-Kanalisation über das jeweilige Vorstandsvorsitzendenbüro bis zu gesonderten mobilen Systemen, die nur einigen wenigen Personen bekannt sind. Alle Vorstandsvorsitzenden sagen aus, dass die früheren Zeiten, in denen man sich über das Wochenende oder im Urlaub komplett zurückziehen konnte, der Vergangenheit angehören.

Interessanterweise hängt das Maß der Einschränkung der permanenten Erreichbarkeit weder vom Alter noch von der Dienstzeit des Vorstandsvorsitzenden ab. Es gab von älteren und/oder länger dienenden Vorstandsvorsitzenden sowohl restriktive als auch progressive Antworten und vice versa.

Einige Vorstandsvorsitzende wiesen auch in diesem Kontext erneut darauf hin, dass es notwendig sei, sich Freiräume für Ideen und Gedanken zu schaffen, die nicht dem Rhythmus der neuen Medien gehorchen.

„Von freitagabends bis sonntagabends schalte ich den BlackBerry und Datendienst aus. Ich bin zwar erreichbar, aber das Wichtigste ist, dass man sich durch die Geschwindigkeit nicht treiben lässt.“

„Ich bin diszipliniert mit meinem Kalender. Samstags ist mein BlackBerry immer aus. Ich habe ein Telefon, und alle meine wichtigen Leute haben diese Telefonnummer.“

„Ich bin komplett BlackBerry-getrieben. Ich bin nur dann nicht online, wenn ich schlafe. Sonst bin ich immer online, auch am Heiligen Abend.“

„Es ist meine Schwäche, ich bin zu oft erreichbar. In erster Linie über SMS, weil man dann entscheiden kann, wann man zurückruft.“

„Ich bin eher ein Nachdenker, der gezielt versucht, Hektik von sich fernzuhalten. Ich brauche Zeit, um die Dinge in Ruhe durchdenken zu können.“

„Ich habe gar keinen BlackBerry, ich nehme mir Zeit zum Denken. Ich lese selbst, damit ich nicht immer nur von innen beliefert werde.“

4. Partizipation am gesellschaftlichen Dialog

Alle befragten Vorstandsvorsitzenden sehen es als Teil ihrer Aufgabe, sich am gesellschaftlichen Diskurs zu beteiligen. In der Regel begrenzen die Befragten diese Beteiligung aber auf Themen, die eine direkte oder indirekte Relevanz für ihr Unternehmen haben wie Bildung und Forschung, demografischer Wandel und Globalisierung, aber auch die Verschuldung der öffentlichen Hand.

Als Plattformen für den gesellschaftlichen Diskurs bevorzugen sie Formate, die in ihren Augen wenig Risiko bergen wie Printmedien, Podiumsdiskussionen und Expertenveranstaltungen. TV-Auftritten in Talkshows stehen sie überwiegend kritisch gegenüber. Einen engeren Dialog zwischen Wirtschaft und Politik halten sie für wünschenswert, befürworten aber zugleich, dass dieser Dialog nicht durch die Medien eröffnet und moderiert wird, sondern als eigenständig geführtes Gespräch stattfindet.

4.1 Themen für den gesellschaftlichen Diskurs

Die befragten Vorstandsvorsitzenden sind durchgängig der Meinung, dass Unternehmen und sie selbst als deren Vorsitzende am gesellschaftlichen Diskurs teilnehmen müssen. Sie sehen darin einen Teil ihrer Aufgaben als Vorstandsvorsitzende und weisen auf die Risiken hin, die eine Nichtbeteiligung in unternehmensrelevanten Fragen für ihr Unternehmen birgt.

Dabei gibt es selbstverständlich Unterschiede hinsichtlich der Frage, zu welchen Themen sich ein Unternehmen beziehungsweise dessen Vorstandsvorsitzender am öffentlichen Diskurs beteiligen sollte. Konsens aber ist, dass ein Engagement im gesellschaftlichen Diskurs sich auf die Themenkomplexe beschränken darf, die Unternehmensrelevanz besitzen – sei es, weil sie einen Bezug zur unternehmerischen Agenda oder Geschichte haben, sei es, weil sie zur Unternehmenskultur passen, sei es, weil sie die strategische Ausrichtung des Unternehmens betreffen. Explizit verwahren sie sich gegen den Anspruch, in allen gesellschaftlichen Debatten eine Position vertreten zu müssen.

„Ich glaube, man muss sich nicht in eine öffentliche Debatte einbringen, solange es keine Themen sind, die im unternehmerischen Interesse sind.“

„Gesellschaftliche Themen müssen zu einem passen, zur Kultur und zu den Werten des Unternehmens, für das man steht und spricht.“

„Ich finde, dass man als CEO auch das Recht haben sollte, zu Themen keine Meinung als Vorstandsvorsitzender zu haben.“

„Bildung und Forschung, aber auch Fragen wie die Globalisierung sind Themen, zu denen ich als Vorstandsvorsitzender eines internationalen Unternehmens etwas in der Öffentlichkeit sagen will.“

„Verschuldung ist ein wichtiges Thema, weil die Verschleierung fast verbrecherisch ist. Verschuldung lähmt, und wir müssen zu einem Rahmen zurückkommen. Solche Themen suchen die Unternehmen irgendwann im Übrigen heim, beispielsweise über Steuern.“

„Natürlich äußere ich mich zum Ingenieurmangel in Deutschland.“

„Bildung und auch die demografische Entwicklung sind wichtige Themen. Es macht mich wahnsinnig, dass das demografische Thema nicht stärker thematisiert wird.“

4.2 Plattformen des gesellschaftlichen Diskurses

Es ist das eine, grundsätzlich und persönlich am gesellschaftlichen Diskurs teilnehmen zu wollen. Etwas anderes ist es allerdings, im Kommunikationsbetrieb die geeignete Plattform für die Vermittlung von unternehmensrelevanten Themen im gesellschaftlichen Diskurs zu finden.

Hier ist eine deutliche Abneigung der meisten Vorstandsvorsitzenden gegenüber den audio-visuellen Medien zu erkennen. Das Risikopotential stufen sie hier deutlich höher ein als bei klassischen Printmedien oder anderen Kommunikationsplattformen. Bevorzugt sind Publikationen und Auftritte oder Vorträge bei Konferenzen und Fachveranstaltungen.

„Wir engagieren uns in Verbänden und anderen übergeordneten Organisationen.“

„Es würde gut tun, wenn der Austausch zwischen Politik und Wirtschaft besser funktionieren würde, aber das lässt unser politisches System kaum zu.“

„Vortragsveranstaltungen sind gut. Das Gegenteil ist die Talkshow. Die halte ich für völlig asymmetrisch, was das Risiko angeht. Wenn jemand im Übrigen talkshowfähig ist, ist er für ein Unternehmen vielleicht nur bedingt geeignet. Das würde ich einmal als These so aufstellen wollen.“

„Wenn wir Anfragen kriegen, müssen wir aktiv rausgehen. Ich könnte mir vorstellen, zu dem einen oder anderen Thema einen Fachbeitrag zu schreiben.“

Autoren



Dr. Markus Will

Privatdozent der Universität St. Gallen
Tobel 110
9405 Wienacht/Schweiz
Telefon +41 71 891 60 15
Fax +41 71 891 60 19
E-mail markus.will@goodwill.ch



Philipp J. Fleischmann

Egon Zehnder International GmbH
Beisheim Center, Berliner Freiheit 2
10785 Berlin/Deutschland
Telefon +49 30 32 79 55 0
Fax +49 30 32 79 55 60
E-mail philipp.fleischmann@ezi.net



Dr. Matthias Fritton

Egon Zehnder International GmbH
Arndtstrasse 15
60325 Frankfurt/Deutschland
Telefon +49 69 633 96 0
Fax +49 69 633 96 100
E-mail matthias.fritton@ezi.net

Amsterdam	Lyon
Athens	Madrid
Atlanta	Melbourne
Bangalore	Mexico City
Barcelona	Miami
Berlin	Milan
Beijing	Montreal
Bogotá	Moscow
Boston	Mumbai
Brussels	Munich
Budapest	New Delhi
Buenos Aires	New York
Calgary	Palo Alto
Chicago	Paris
Copenhagen	Prague
Dallas	Rio de Janeiro
Dubai	Rome
Düsseldorf	San Francisco
Frankfurt	Santiago
Geneva	São Paulo
Hamburg	Seoul
Helsinki	Shanghai
Hong Kong	Singapore
Houston	Stuttgart
Istanbul	Sydney
Jakarta	Tel Aviv
Jeddah	Tokyo
Kuala Lumpur	Toronto
Lisbon	Vienna
London	Warsaw
Los Angeles	Zurich
Luxembourg	

