

„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.“

„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.“

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

„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.“

„Vortragsveranstaltungen sind gut. Das Gegenteil ist die Talkshow. Die halte ich für völlig asymmetrisch, was das Risiko angeht.“

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

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

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

„Ein CEO muss heute sichtbar sein, er muss für die Mitarbeiter sprichwörtlich greifbar sein. Man muss sich sehen und berühren können.“

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

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

KOMMUNIKATION AUS SICHT VON VORSTANDSVORSITZENDEN — ERGEBNISSE EINER STUDIE VON EGON ZEHNDER INTERNATIONAL UND DER UNIVERSITÄT ST. GALLEN (HSG)

Den CEO erleben

VON MARKUS WILL, MATTHIAS FRITTON UND PHILIPP J. FLEISCHMANN

CEO-KOMMUNIKATION

> Die Anforderungen sind schon fast filmreif: Er müsse sichtbar und greifbar sein. Man müsse ihn sehen und erleben können. Dabei handelt es sich nicht um das Profil eines Filmstars, sondern um die Aussage eines Vorstandsvorsitzenden über den Anspruch seiner Mitarbeiter an ihn. Die seien nicht mehr willens zu sagen: Ich kenne meinen Chef nicht. Diese Zeiten seien vorbei, so der Chef eines DAX-Konzerns. Aus dem Munde eines Vorstandsvorsitzenden klingt diese Aussage überraschend anders als das, was man gemeinhin über die Kommunikationsanforderungen an Vorstandsvorsitzende vermutet.

Und genau das ist es ja: Bislang waren es nur Vermutungen, auf die man sich stützen konnte, da es keine Studien mit den wirklichen Probanden gab. Normalerweise werden die Kommunikationschefs befragt, aber nicht die Chefs selbst. Aus diesem Grund hat Egon Zehnder International gemeinsam mit der Universität St. Gallen (HSG) Vorstandsvorsitzende der DAX-Unternehmen (plus der größten fünf M-DAX und der größten fünf nichtbörsennotierten Unternehmen) persönlich befragt: Von 40 möglichen Kandidaten haben sich elf einem eineinhalbstündigen Leitfadenterview gestellt. Die Gespräche wurden von Markus Will und seinem Team ausgewertet, die Ergebnisse liegen nun in der Studie „Kommunikation aus Sicht von Vorstandsvorsitzenden – eine unterschätzte Herausforderung?“ vor.

Dabei wurde eine breite Kommunikationsperspektive eingenommen: Externe

und interne Kommunikation, IR, PR, Marke gehören ebenso dazu wie Kommunikation mit Führungskräften. Welche Bedeutung Kommunikation für den Erfolg von Unternehmen heute hat, ist in der Studie nachzulesen, und dies aus Sicht der Chefs selbst.

Die Ergebnisse auf den ersten Blick:

- Die Vorstandsvorsitzenden sind von den zeitlichen wie inhaltlichen Kommunikationsanforderungen überrascht und fühlen sich kaum systematisch vorbereitet: Bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen sie mit Kommunikation. Zudem sei es etwas ganz anderes, einfaches Vorstandsmitglied oder Vorsitzender zu sein.
- Fast schon logisch erscheint der Hinweis, dass die Vorsitzenden in der Kommunikation eine strategische Managementfunktion und ein Kernelement der Unternehmensführung erkennen. Dabei geht es um die Marke, die Mitarbeiter, die Reputation und andere Kategorien dessen, was man intellektuelles Kapital nennt. Kritisch ist also nicht die ewige (realitätsferne) Frage der Public Relations und Organisationskommunikation, wie integriert die Kommunikation sein soll, wie man Kommunikationsmanagement sui generis betreibt. Vielmehr fragen sich die Vorstandsvorsitzenden, wie die Unternehmenskommunikation ins Unternehmensmanagement zu integrieren sei.
- Konsequenterweise stellen die Vorstandsvorsitzenden zusätzliche Kompetenzanforderungen an ihre Kommunikationschefs: Der Mann oder die

Frau müsse heute über Geschäftsverständnis verfügen, da es gelte, eine besondere Stabsstelle zu leiten. Wegen der Querschnittsfunktion wisse der Kommunikationschef enorm viel über das Unternehmen als Ganzes.

Wie ein Kommunikationschef seinen Bereich organisiert, interessiert einen Vorstandsvorsitzenden nicht mehr oder weniger als bei seinem Bereichsleiter für Recht oder Revision oder Organisation. Aber wie der Kommunikationschef sich ins Management und in strategische Diskussionen einbringt – das ist für den Vorstandsvorsitzenden die entscheidende Frage.

- Die Vorstandsvorsitzenden wollen sich außerhalb ihres Unternehmens einbringen: Gesellschaftlicher Dialog sei wichtig, man müsse daran teilnehmen. Die Leitlinie ist zumeist, dass die gesellschaftlichen Themen, über die sich die CEOs äußern wollen, im unternehmerischen Interesse liegen sollten. Das ist bei dem einen Unternehmenslenker breiter, bei dem anderen enger definiert.
- Ein wichtiger treibender Faktor für Kommunikation sind die höheren Transparenzanforderungen. Sie werden von den Vorstandsvorsitzenden im Prinzip begrüßt, aber gerade in Sachen Finanzpublizität hadern die Chefs damit, dass kaum mehr die Möglichkeit bestünde, intern offen zu diskutieren.

Nimmt man noch die überwiegend aktive Nutzung neuer Medien hinzu, könnte man vermuten, dass die Anfor-

derungen der kommunikativen Vielfalt nur Manager in die erste Reihe rücken lassen, die auf diesem Gebiet virtuos sind. Die Hälfte der Chefzeit sei kommunikative Zeit, die Unternehmenskommunikation sei zudem strategisch ins Management zu integrieren, der Kommunikationschef müsse ein echter Manager sein, und überdies sei der gesellschaftliche Dialog enorm wichtig.

Doch so einfach ist es natürlich nicht, wie ein zweiter Blick auf die Ergebnisse zeigt:

- Es gibt keine eindeutige Antwort darauf, wie der Vorstandsvorsitzende in die Kommunikation hineinfindet und was er dafür mitbringen muss. Der eine spricht von Talent, ein anderer meint, man müsse Kommunikation auch mögen. Ein dritter bekräftigt, man dürfe sich nicht vor jeder Pressekonferenz „in die Hose machen“. Die externe Kommunikation mit den Medien wird von vielen als herausfordernd bezeichnet, zugleich hinterließen die meisten Vorstandsvorsitzenden den Eindruck, dass Medientrainings ihnen nicht besonders viel gebracht hätten („nur für die Glätteisfragen“). Eine umfassendere Vorbereitung erhielten sie nicht.
- Kein Muster definiert einheitlich, was ein Kommunikationschef heute an Voraussetzungen insgesamt mitbringen muss, um im Unternehmen und mit dem Chef erfolgreich zu sein. Ein genialer Kommunikator zu sein, reiche in jedem Fall nicht mehr aus. Diese Rolle besitzt aber für die Vorstandsvorsitzenden nach wie vor etwas Besonderes: Vom „Außenminister“ über das „Thermometer“ bis zur „Zweitstimme“ wurden unterschiedlichste Rollenbilder genannt, die die jeweiligen Stelleninhaber (auch) auszufüllen hätten.
- Es lässt sich auch kein Muster ausmachen, wie der Vorstandsvorsitzende mit neuen Medien arbeitet. Von aktiv bis reaktiv ging es bei jung und alt, Senior und Junior eher durcheinander. Ein Gedanke allerdings einte alle Vorstandsvorsitzenden: Das Problem der

Zeit zu lösen, um Gedankenfreiheit zu gewinnen: Zeit zum Vor- und/oder Nachdenken.

- Vorherrschend ist zwar die Erkenntnis, dass der gesellschaftliche Dialog notwendig sei, aber nach Möglichkeit nicht im Fernsehen, obwohl das die größte Reichweite besitzt. Ein Vorstandsvorsitzender ging sogar so weit zu sagen, dass ein guter TV-Talkgast vielleicht gar kein guter Vorstandsvorsitzender sein könne. Das war allerdings eine Einzelmeinung.

Was kann man aus den Antworten der Vorstandsvorsitzenden jenseits der konkreten Beispiele allgemein ableiten?

Erstens: Sollte die Erfahrung der heutigen Vorstandsvorsitzenden bei der Auswahl ihrer Nachfolger herangezogen werden, dann müssten die Kandidaten auch kommunikativ auf Herz und Nieren geprüft werden. Das könnte bedeuten, dass die Kommunikationsfähigkeit von zukünftigen Vorstandsvorsitzenden im Gesamtportfolio der Managementfähigkeiten wichtiger wird.

Zweitens: Ein umfassendes Kommunikations-Coaching muss der Kommunikationschef selbst leisten. Er oder sie muss mit dem zukünftigen Vorstandsvorsitzenden besprechen, in welchen Bereichen der Unternehmenskommunikation der neue Chef Stärken und Schwächen besitzt, selbstverständlich immer auf Basis der Reputation des Unternehmens, an dessen Spitze ein neuer Mann oder eine neue Frau rücken soll.

Drittens – und dabei gibt es ein eklatantes Problem: Immer noch werden oftmals auch die Kommunikationschefs mit dem Wechsel des CEO ausgetauscht. Das beschriebene Coaching müsste aber eigentlich noch vom ehemaligen Kommunikationschef begleitet werden, da nur er die Spezifika des Unternehmens kennt. Gleichzeitig sollte in dem Coaching-Team auch der neue Kommunikationschef vertreten sein. Um diesen beiden Ansprüchen gerecht zu werden, wäre die Formierung eines „Transitionsteams“ ratsam.

Viertens: Vorstandsvorsitzende der Zukunft müssen die Kommunikationskanäle für den gesellschaftlichen Diskurs noch einmal überdenken. Es hilft nicht, am Diskurs teilnehmen zu wollen, aber die Medien mit hoher Durchschlagkraft außen vor zu lassen. Hier könnte der Einsatz von Social Media neue Chancen bieten. Das betrifft nicht nur die Produktkommunikation, sondern immer mehr auch die Unternehmenskommunikation.

Fünftens: Eine der wesentlichen Erkenntnisse der Studie ist das Verlangen der Vorstandsvorsitzenden nach mehr Reflexionszeit in geschützten Räumen. Hier sind die Vorsitzenden gefordert, hart zu bleiben und sich nicht zu sehr zum Getriebenen zu machen. Es ist wahrscheinlich die große Kunst eines guten Kommunikationschefs, die richtige „Think-Speak-Balance“ für den Chef zu managen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Studie, dass es Zeit ist umzudenken. CEO-Kommunikation wird mehr und mehr zum Erfolgsfaktor – und dabei geht es um viel mehr als um ein harmonisches und stimmiges Zusammenspiel unterschiedlicher Formate und Inhalte. Eine zukünftige Aufgabe ist es vielmehr, den CEO in seiner Rolle als oberster Kommunikator zu stärken und erlebbar zu machen und ihm gleichzeitig Freiräume für Strategie und Reflexion zu verschaffen – der Begriff Kommunikationsstrategie erhält damit einen neuen Klang. <

Dr. Markus Will ist Privatdozent für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen (HSG), Dr. Matthias Fritton und Philipp J. Fleischmann sind Berater bei Egon Zehnder International

Die Studie kann bei Egon Zehnder International [<http://www.egonzehnder.de/Studie-CEO-Kommunikation>] heruntergeladen werden