



«Wie lange bist Du schon Single?»

PartnerWinner.ch – Du bist nicht allein

[Home](#) | [Suchen](#) | [Bewerben](#) | [Inserieren](#) | [Über uns](#) | [News](#) | [Kontakt](#) |

## Kader-Channel

### MyJobWinner

- Arbeitnehmer
- Arbeitgeber
- Personaldienstleister

### Channels

- Kader
- Banking
- IT
- Teilzeit
- Gesundheit

### MyDreamJob

- Profil-Datenbank
- MyDreamJob
- Lohnkalkulator

### Services

- Aus- und Weiterbildung
- Tipps und Tricks
- Tests

POWERED BY

ALPHA  
DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



### Unternehmenskommunikation

Manager ohne Macht

**Kommunikationsfachleute in Unternehmen verdienen eine stärkere Einbindung in die Führungsebene. Nur so können sie ihr Potenzial gewinnbringend einsetzen.**

Von Norbert Winistörfel , [norbert.winistoerfer@fhso.ch](mailto:norbert.winistoerfer@fhso.ch) , 03.01.2004

«Als Branche haben wir zu wenig schnell und aktiv kommuniziert», sagte Bâloise-Präsident Rolf Schäuble kürzlich einer Sonntagszeitung bezüglich der massiven Verunsicherung der Schweizer Bevölkerung wegen den Deckungslücken der Pensionskassen. Dieses Eingeständnis des Versagens ist zu loben. Gleich wie die elegante Art, die vermeintlich «Schuldigen» nicht gleich beim Namen zu nennen: die Heads of Corporate Communication, die PR-Leiterinnen oder Informationsbeauftragten der einzelnen Versicherungsgesellschaften. Sie haben offensichtlich zu spät, unvollständig, falsch oder überhaupt nicht informiert. Und sie sind auf die absehbare Krise nicht vorbereitet gewesen.

### Professionelle Ausbildung

Doch sind die Ursachen von Kommunikationsflops nur bei den Kommunikationsverantwortlichen zu suchen? Wohl in den seltensten Fällen. Am fehlenden Fachwissen der Kommunikationsfachleute kann es nicht liegen. Nicht nur weil in letzter Zeit die Weiterbildungsangebote der Berufsorganisationen optimiert wurden, sondern vor allem weil die Fachhochschulen seit drei Jahren mit anspruchsvollen Weiterbildungsangeboten für praxiserfahrene Hochschulabgänger und -abgängerinnen aufwarten und hochkarätige Kommunikationsfachleute mit einem «Executive Master»-Diplom entlassen. Die Gründe schwacher Kommunikationsleistungen dürften anderswo zu suchen sein: bei der Stellung der Kommunikatoren in der Unternehmenshierarchie, bei deren fehlenden oder eingeschränkten Kompetenzen, bei den Rivalitäten zwischen den verschiedenen Kommunikationsabteilungen sowie bei verkrusteten und ineffizienten Kommunikationsstrukturen. Und schliesslich bei den unbegabten Kommunikatoren in den Chefetagen und deren Ignoranz für den Stellenwert dieser wichtigen Fachdisziplin. Das ist nicht böse gemeint. Doch wie soll denn ein CEO verständlich kommunizieren können, wenn er in seinem Betriebswirtschafts-, Ingenieur- oder Jurastudium und später in einem MBA-Programm nur wenige Kommunikationslektionen vermittelt bekam? Kein Wunder, stehen viele Führungsleute etwas verloren im Rampenlicht, wenn sie vor ihren Mitarbeitenden oder der TV-Kamera auftreten müssen.

### Teildisziplinen koordinieren

Professionell betriebene Unternehmenskommunikation kann entscheidend zum Erfolg einer Unternehmung beitragen, ja selbst die Dimension einer strategischen Erfolgsposition einnehmen. Dies ist aber nur möglich, wenn sie als Managementfunktion verstanden wird, die alle internen und externen Kommunikationsaktivitäten in einer Organisation an der Unternehmens- bzw.

Kommunikationsstrategie ausgerichtet. Diese Forderung lässt sich nur durchsetzen, wenn Fachleute in die zentralen Planungs- und Entscheidungsprozesse einer Organisation involviert sind und die Kommunikationsaktivitäten strategisch planen und operativ umsetzen können. Und zwar als Kommunikationsmanager, die übergeordnet die Aktivitäten der Teildisziplinen der Unternehmenskommunikation koordinieren (z.B. Marketing, interne Kommunikation, PR, Sponsoring, Events, Lobbying).

«faits accomplis» kommunizieren

Diese Aufgabe lässt sich in der Regel nur in der obersten Führungsebene wahrnehmen, als Teil des Managements, als Mitglied einer Geschäftsleitung. Der Weg dorthin bleibt den Unternehmenskommunikatoren und -kommunikatorinnen aber bis heute noch in vielen Organisationen versperrt, wie auch die neuste Erhebung zum Berufsbild der Kommunikationsverantwortlichen in Schweizer Unternehmungen, Nonprofit-Organisationen und bei Behörden zeigt. Nur gerade die Hälfte von ihnen sind mit strategischen Planungsaufgaben, Kommunikationskonzepten und der Beratung der Organisationsleitung betraut. Vor allem in Unternehmungen und bei den Behörden arbeiten die Kommunikationsbeauftragten mehrheitlich in Stabsstellen mit entsprechend dürftig ausgestatteten Entscheidungsbefugnissen und wenig Verantwortung. Weit ab von den strategischen Schaltzentralen dürfen sie in der Rolle von Befehlsempfängern im Auftrag von hierarchisch höher gestellten Linien- oder Bereichsverantwortlichen nur noch «faits accomplis» kommunizieren: die besiegelte Fusion, der massive Personalabbau oder der überraschende Gewinnrückgang. Dabei können sie sich vielfach nicht einmal an einer definierten Kommunikationspolitik oder einem klaren Kommunikationskonzept festhalten. Weil es in Organisationen - die Unternehmenskommunikation nicht aus innerer Überzeugung, sondern nur auf äusseren Druck hin betreiben - oft keines von beiden gibt.

#### **Betriebswirtschaftlich brillieren**

Vielleicht liegt gerade in der schwierigen Wirkungsmessung dieser Disziplin ein Grund, weshalb Kommunikationsmanager erst spärlich im oberen Management vertreten sind. Solange die Wirkungen von Massnahmen in der Unternehmenskommunikation nicht mit Zahlen quantifizierbar und deren direkter Einfluss auf den Unternehmenserfolg bewiesen sind, fehlt es den Kommunikatoren an stichhaltigen Beweisen für ihre Existenzberechtigung. Die Messbarkeit von Kommunikationsaktivitäten ist denn auch die grosse Herausforderung der Kommunikationswissenschaft und -praxis. Wären hier verlässliche Messinstrumente vorhanden, würden den Kommunikationsverantwortlichen wohl kaum so drastisch die Budgets und Stellenprozente gekürzt, wie dies gegenwärtig geschieht. Es braucht eine neue Managergeneration, die die Relevanz des Kommunikationsmanagements endlich erkennt. Manager, die den Unternehmenskommunikatoren verantwortungsvollere Jobs mit mehr Kompetenzen, mehr Verantwortung, grösseren Budgets und mehr Personal geben. Andererseits braucht es auch mehr Unternehmenskommunikatoren, die sich diese Positionen auf der Teppichetage auch tatsächlich erkämpfen wollen. Und die bereit und fähig sind, sich betriebswirtschaftlich fit zu machen.

Norbert Winistöfer ist Leiter des Instituts für Unternehmenskommunikation IFU an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz in Olten sowie Studienleiter des Postgraduate-Studiengangs «Executive Master of Corporate Communication Management». ([www.fhso.ch](http://www.fhso.ch), [norbert.winistoerfer@fhso.ch](mailto:norbert.winistoerfer@fhso.ch))

---

[« zurück](#)

[« Archiv](#)



