

Es geht ums Ganze

Kommunikation konsequent als Querschnittsfunktion organisieren

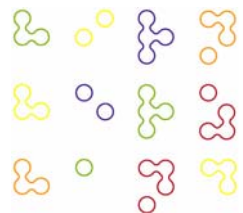
Autoren: Uwe Wache

Veröffentlicht in:

kommunikationsmanager
Das Forum der Entscheider!
Heft 1/06
März 2006

Mit freundlicher Genehmigung von

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und
Medieninformationen GmbH
Frankfurt



KOMMUNIKATION KONSEQUENT ALS QUERSCHNITTSFUNKTION ORGANISIEREN

Es geht ums Ganze

VON UWE WACHE

KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

> Die Diskussion um den Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation bietet große Chancen, Bestehendes neu auszuleuchten und zu verbessern. Aber sie birgt auch die Gefahr, zu einseitig auf den Aspekt der Messbarkeit zu fokussieren. So wichtig Messbarkeit ist: Wenn sie zu sehr in den Vordergrund gerückt wird, verengt sie die Perspektive und verstellt den Blick fürs Ganze. Scorecards, Kennzahlen und neue Messmethoden sind wichtige Tools – aber es bleiben Werkzeuge, die in eine Gesamtstrategie eingebettet werden müssen. Daher sollte über das Messen hinaus mehr darüber nachgedacht werden, wie Wertschöpfung durch Kommunikation organisiert und gefördert werden kann.

Deutlich bessere und nachhaltige Performance werden künftig Unternehmen

ausweisen und messen können, die Kommunikation konsequent als Querschnittsfunktion – wie Qualitätsmanagement oder Kundenorientierung – organisieren. Die beste Marketingkommunikation nützt nichts, wenn der Ser-

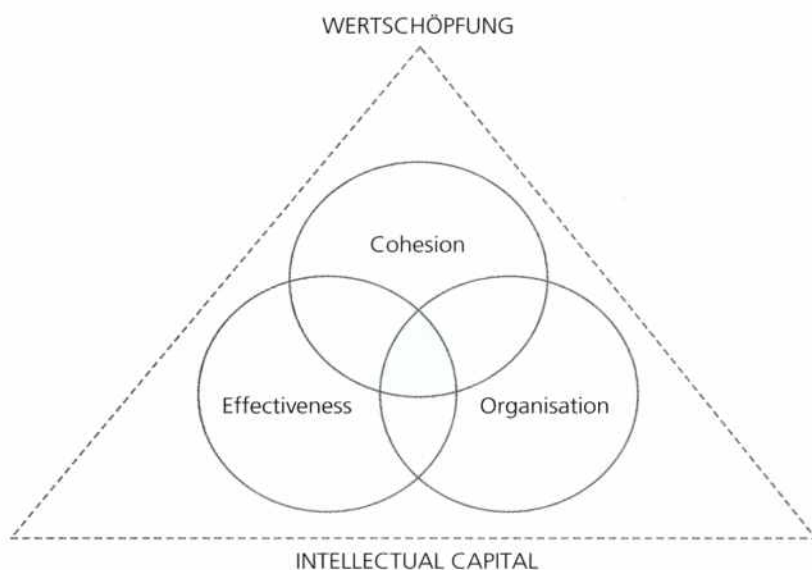
„SCORECARDS, KENNZAHLEN UND NEUE MESSMETHODEN SIND WICHTIGE TOOLS – ABER ES BLEIBEN WERKZEUGE, DIE IN EINE GESAMTSTRATEGIE EINGEBETTET WERDEN MÜSSEN“

vice am Kunden dann nicht stimmt. Die beste interne Kommunikation und Motivation hilft nicht weiter, wenn sie nicht nach draußen kommuniziert wird. Die klarste Vision verpufft, wenn die internen Belohnungssysteme mit dieser nicht

kompatibel sind und kontraproduktiv wirken. Wertschöpfung durch Kommunikation setzt daher voraus, dass Kommunikation im Unternehmen strategische Priorität genießt und Leitmotiv der Führungskommunikation ist. Diese muss auf drei Feldern erfolgreich sein:

Erstens: Sie muss den Zusammenhalt (Cohesion) und den Wissensfluss im Unternehmen durch ein orchestriertes Zusammenspiel von Human Resources, Wissensmanagement und Unternehmenskommunikation sicherstellen. Denn die vorausschauende Abstimmung dieser wichtigen Treiber verbessert das Verständnis und das Einverständnis bezüglich Unternehmensvision und -zielen unter den Mitarbeitern, indem zeitnahe interne Kommunikation, kompatible Wert- und Belohnungssysteme (Human Resources) und nachhaltige Verankerung von Botschaften und Kennzahlen im Wissensfundus durch das Wissensmanagement zusammenwirken. Keiner der Bereiche kann dies allein bewerkstelligen. Verbessertes Teamplay kann daher erhebliche Wertschöpfungsreserven heben. Allerdings sind die kulturellen Gräben, die hierfür überwunden werden müssen, nicht unerheblich: Selbstverständnis und Berufsethos des traditionellen „Personalers“, des meist journalistisch vorgeprägten Kommunikationsleiters und des häufig „IT-lastigen“ Wissensmanagers sind immer noch sehr verschiedenartig. Aber was nicht ist, kann ja noch werden. Schließlich war die Beziehung zwischen der Kommunikation und dem Controlling in der Vergangenheit auch nicht einfach. Dennoch arbeitet man mittlerweile gemeinsam an Balanced-Scorecard-Systemen und am Brückenschlag zwischen Kommunikation und Betriebswirtschaft.

Das CEO-Modell



© Brandes, Schabel und Wache

Zweitens: Sie muss sicherstellen, dass alle Felder, in denen Kommunikation Hebelwirkung erzeugen kann, mit Kennzahlen versehen werden (Effectiveness). Auch hierfür ist das Zusammenspiel von Kommunikation, Human Resources und Wissensmanagement unerlässlich. Außerdem die Einbeziehung des Controlling, welches die entsprechenden Kennzahlen vorhält. Auch hier gibt es noch erhebliche Defizite: Die Spieler sind weder richtig aufgestellt, noch spielen sie zusammen. Jede Disziplin reklamiert für sich einen Wertschöpfungsbeitrag (und das dazugehörige Budget) am operativen Ergebnis. Aber die Betonung liegt auf „für sich“. Um dem Abteilungsdenken und der Grabenbildung entgegenzuwirken, sollte die Kommunikation als Querschnittsfunktion integraler Bestandteil aller existierender Scorecards im Unternehmen sein. Denn nur so fließt die Kommunikation in jeden Prozess ein und erzeugt dadurch Wertschöpfung und Verbindlichkeit in allen zentralen Unternehmensfunktionen. Dieser Wertbeitrag kann nur im Team mit den beteiligten Parteien

kontraktiert werden. Denn durch Teamarbeit werden Zielkonflikte, unterschiedliche Wertvorstellungen, inkompatible Belohnungssysteme und Kommunikationsdefizite deutlich und im Sinne eines „Management of Expectations“ behandelbar.

Und drittens: Sie muss eine Organisationsstruktur schaffen, die Kommunikation als durchgängiges Leitmotiv verankert und organisiert (Organisation). Wenn das Wissen eines Unternehmens effizient fließen soll, sollte sich der Querschnittsanspruch der Kommunikation über alle Bereiche hinweg manifestieren. Denn effektive Kommunikation ist ein durchgängiges Prinzip, das sich – wie Kundenorientierung – nicht mit einer Abteilung organisieren lässt, sondern eine grundsätzliche Einstellung und Unterstützung durch das Management abfordert. Vordringliche Aufgabe eines Corporate Communications Officers als Leiter des Corporate Communications Center wäre damit die Übernahme der Rolle als Prozessmanager, der Orchestrierung, Vernetzung und Messbarkeit im Unternehmen sicherstellt und verantwortet.

Durch dieses „CEO-Modell“ – Cohesion, Effectiveness, Organisation – wird Kommunikation im Unternehmen nicht nur beschleunigt, sondern auch messbar und, vielleicht am wichtigsten, eine für alle Beteiligten nachvollziehbare rote Linie. Es braucht also mehr als Messbarkeit und neue Tools. Der Blick ins Controlling und der Brückenschlag zur Betriebswirtschaft sind wichtig und werden wesentliche neue Anregungen für Kommunikationstreibende bringen. Wirkliche Wertschöpfung durch Kommunikation bringt aber nur ein 360-Grad-Blick ins Unternehmen. Messbarkeit ist dabei eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Aber die wirklichen Wertschöpfungsreserven stecken in den Köpfen derer, die Kommunikation im Unternehmen bewerkstelligen. <

Uwe Wache ist Managing Partner bei Klensk & Hoursch Public Relations, Frankfurt am Main

Brandes, Wolfram P., Schabel, Frank, Wache, Uwe (Hrsg.): Intellectual Capital und Kommunikation. Wiesbaden 2005, ISBN: 3-409-14277-0