

**Stefan Baumann, Bastian Pelka und  
Holger Sievert**

# Plädoyer für Professionalität in der Unternehmenskommunikation

In der Chemie ist ein Katalysator ein Stoff, der einen Prozess beschleunigt, welcher auch ohne ihn stattgefunden hätte. Nur eben langsamer. Wie im Zeitraffer können chemische Verbindungen mit einem Katalysator schnell aufgebaut, zersetzt oder neu kombiniert werden. Die Affäre um die Arbeitsweise des Beraters Hunzinger könnte sich als ein solcher Katalysator entpuppen. Sie könnte schwelende Konflikte aufdecken, unerschwellige Probleme deutlich zu Tage treten lassen und so die Branche zur Diskussion über wichtige Neustrukturierungen zwingen. Handlungsbedarf besteht sicherlich, denn die Professionalisierung der Unternehmenskommunikation braucht dringend einen Vorschub. Je eher, desto besser.

Fragen wir zunächst nach den Ursachen für das Fehlverhalten des Beraters Hunzinger. Unsere These lautet: Der Beratungs-GAU konnte sich in einem Umfeld ereignen, in dem wichtige berufliche Standards verletzt wurden. Für einen professionellen Unternehmenskommunikator, der seine Aufgabe in den strategischen und langfristigen Kommunikationszielen des Unternehmens verankert sieht, ist die Arbeitsweise des Moritz Hunzinger undenkbar. Andersherum ausgedrückt: Eine stärkere Professionalisierung würde solche für eine transparente Bürgergesellschaft schädlichen Vorgänge verhindern. Die beste Möglichkeit, solches Fehlverhalten in Zukunft zu verhindern, führt daher über stärkere Qualifizierung für die Unternehmenskommunikation. Die PR-Branchenverbände fordern dies bereits seit Jahren.

*Hunzinger-Affäre wirkt  
als Katalysator  
für notwendige  
Professionalisierung  
in der PR*

Ein weiteres Argument spricht für mehr Qualifizierung in der Unternehmenskommunikation: Professionalisierung erscheint als einzige Antwort auf zahlreiche neue Anforderungen, die durch globale Trends wie Ökonomisierung der Gesellschaft, Technologisierung der Kommunikationskanäle, zunehmend kritischere Öffentlichkeiten und fragmentierte Anspruchsgruppen gestellt werden (vgl. Fischer, Oliver/2002: Nachfrage nach Beratung für Krisenkommunikation wächst um 20 Prozent. In: Financial Times Deutschland, 2. 7. 2002, S. 6). Als Folgen dieser Entwicklungen erhöhen sich Umfang und Komplexität der Führungsaufgaben, steigt die Komplexität der Rahmenbedingungen und erweitern sich klassische Inhalte und Aufgaben von Unternehmenskommunikation. Hierauf kann die Unternehmenskommunikation nur durch Qualifizierung von PR-Verantwortlichen reagieren.

Betrachten wir den aufgetretenen Schadensfall aus optimistischer Perspektive, könnte die Affäre daher als Katalysator für die dringend benötigte Professionalisierung der PR-Branche genutzt werden. Sie könnte den Anstoß für neue Qualifizierungsbemühungen geben. Wenn wir diese Chance nutzen wollen, gilt es jetzt, sinnvolle Inhalte zu identifizieren und auf mögliche Zielgruppen abzustimmen.

### **Welche Qualifikationen braucht eine professionelle Unternehmenskommunikation?**

Der Zugang zur PR-Branche ist zur Zeit noch sehr heterogen und ohne einheitliches Profil. Ein Großteil der Unternehmenskommunikatoren rekrutiert sich über vier Zugangswege: über ein wirtschaftswissenschaftliches Studium, über geistes- und sozialwissenschaftliche Studienfächer, insbesondere Kommunikationswissenschaft, über Fort- und Weiterbildung oder als Quereinstieg über den Journalismus. Laut Recherchen einer renommierten Agentur im Auftrag der Bertelsmann Stiftung bieten im deutschsprachigen Raum zur Zeit rund 17 Studiengänge an Universitäten und sechs an Fachhochschulen sowie neun Aufbaustudiengänge und 30 Fort- und Weiterbildungsträger Ausbildungsmöglichkeiten zur Unternehmenskommunikation an. Ein zunehmender Professionalisierungsdruck hat die

Anteile in den letzten Jahren deutlich in Richtung der akademischen Vorbildung verschoben, so dass der Weg in die Unternehmenskommunikation heute in der Regel über ein abgeschlossenes Hochschulstudium führt.

Die hier zu beobachtende unterschiedliche akademische Herkunft von Wirtschafts- und Geisteswissenschaftlern schreibt sich in der beruflichen Qualifikation fort: Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge verfügen über solides wirtschaftliches Basiswissen, Verständnis innerbetrieblicher Abläufe und Grundlagen des Managements. Häufig findet im Studium jedoch keine Analyse gesellschaftlicher Prozesse statt, die für erfolgreiche Unternehmenskommunikation von grundlegender Bedeutung sind.

Diese Kenntnisse bringen Sozial- und Geisteswissenschaftler eher mit. Zudem verfügen sie über ein tieferes Verständnis von Kommunikationsprozessen und Vorgängen der Meinungsbildung. Ihnen fehlen hingegen meist ökonomische Grundlagen und management-spezifische Arbeitsweisen. Absolventen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen hingegen können besonders auf praktische Kenntnisse verweisen, während die kurze Dauer der Bildungsmaßnahmen nur eine geringe Detailtiefe zulässt.

Diese Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Ausbildungswege spiegeln sich direkt in den Fähigkeiten der Berufspraktiker wider: Grob vereinfacht stehen sich im Arbeitsumfeld Unternehmenskommunikation »General Manager« und »Kommunikationsmanager« gegenüber, die über die spezifischen Kompetenzen »Führungs- und BWL-Kompetenz« einerseits und »Kommunikationskompetenz« andererseits verfügen. Während es bei PR-Fachleuten regelmäßig an fundierten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und dem Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge fehlt, mangelt es dem General Management zuweilen an ausreichender Erfahrung und Verständnis im Bereich professioneller Kommunikation. Dazu zählen zum Beispiel Arbeitstechniken des angrenzenden Systems Journalismus wie Kenntnisse der Redaktionsabläufe, der Selektionsstrategien von Journalisten und typischen Nachrichtenfaktoren. Ohne ein deutliches Gespür für die Bedürfnisse der Redakteure (junge Journalisten haben heute sehr viel weniger

Berührungssängste mit der Unternehmenskommunikation, als ältere Kollegen (vgl. Werben und Verkaufen, 31/2002, S. 4.) läuft Unternehmenskommunikation zwangsläufig ins Leere. Wirtschaftswissenschaftlich ausgebildete General Manager können als Konsequenz dieser einseitigen Vorbildung häufig Reaktionen der Medien nicht richtig einschätzen und haben erhebliche Probleme in der zielgerichteten Kommunikation der Unternehmensziele. Hier kann gezielte Schulung Lücken schnell schließen. Dabei ist es von Bedeutung, Unternehmenskommunikation nicht auf kurzfristige Effekte zu stützen, sondern als langfristige und proaktive Strategie zu konzeptionieren. Zu häufig werden kurzfristige »Strohfeuer« gezündet, die ohne Einbettung in eine langfristige Strategie nutzlos verpuffen. Professionelle Unternehmenskommunikation denkt daher strategisch. Doch leider stehen zur Zeit viele der als vorbildlich genannten ganzheitlichen Kommunikationsstrategien nur auf dem Papier (vgl. Krenn, Ulrich: Lackmустest für die PR. In: Werben und Verkaufen, 29/2002, S. 3).

*Gefordert ist strategische  
Qualifizierung auf  
betriebswirtschaftlicher  
und kommunikations-  
wissenschaftlicher Ebene*

Die lineare Zuordnung von Managementaufgaben und Kompetenzen zu Ausbildungswegen bleibt sicherlich holzschnittartig, verdeutlicht aber dringende Qualifizierungsziele, da sich beide Gruppen die Kompetenzen des jeweils anderen Managementfeldes häufig eher intuitiv als methodisch erschließen. An PR-spezifischer Fort- und Weiterbildung mit Akzenten auf betriebswirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Ebene für Verantwortliche vom mittleren Management an aufwärts herrscht im deutschsprachigen Raum jedoch noch eklatanter Mangel. Hier kann und muss strategische Qualifizierung ansetzen und so zur Professionalisierung des Berufszweiges beitragen.

Die hierfür benötigten Qualifizierungsangebote müssen die analysierten Defizite der unterschiedlichen Berufsgruppen jeweils sehr individuell ansprechen. Grundlagen der Unternehmenskommunikation wie kommunikationswissenschaftliches Basiswissen, Theorien der Öffentlichkeit und historische Einblicke in die Entwicklung der PR sollten gemeinsam mit sozialwissenschaftlichen Methoden, journalistischen Arbeitstechniken und Theorien der Nachrichtenauswahl an eher ökonomisch orientierte General Manager vermittelt werden. Auf dem Lehr-

plan kommunikationswissenschaftlich geschulter Manager müssen hingegen unter anderem Investitionsrechnung, Führungswissen, Bilanzierungsregeln sowie Fachkenntnisse über Finanz- und Kapitalmärkte und Rechtsformen stehen.

Doch der Professionalisierungsauftrag der Unternehmenskommunikation darf sich nicht allein auf Detailkenntnisse in den Bereichen Ökonomie und Kommunikation sowie praktische Managementkenntnisse beschränken. Verantwortliche der Unternehmenskommunikation müssen zudem den kulturellen, ökonomischen und sozialen Bezugsrahmen ihrer Entscheidungen berücksichtigen. Zudem sind vermeintlich »weiche Faktoren« wie professionelle Umgangsformen, eine ausgebildete Persönlichkeit und gute Allgemeinbildung unerlässlich (vgl. N. N./2002: Das Anforderungsprofil für einen CCO. In: Neue Zürcher Zeitung, 16. 7. 2002, S. 52). Nur durch den Erwerb dieser Kenntnisse – die wir hier als Sozialkompetenz zusammenfassen wollen – können Manager effektiv auf die Anforderungen einer sich immer schneller wandelnden Gesellschaft reagieren, Prozesse verstehen und Trends antizipieren. Weil Vorstände und Manager heute nicht nur vermitteln und überzeugen, sondern Kommunikation als wertschöpfenden Faktor begreifen müssen, ist außerdem die Fähigkeit von Bedeutung, den Wert von Kommunikation richtig einschätzen zu können. Nur so kann Kommunikation als strategische Unternehmensfunktion einer übergreifenden Perspektive folgen und eng mit der Gesamtstrategie des Unternehmens verknüpft werden. Auch für diese Neuausrichtung gilt: Sie muss durch gezielte Qualifizierung erfolgen.

Die hier skizzierten Inhalte sollten in einer dem Zielpublikum des mittleren bis höheren Managements angepassten Weise vermittelt werden. Denn: Kommunikation wird immer mehr zur Chefsache (vgl. Deraëd, Pierre/2002: Unternehmenskommunikation braucht intensive Beratung. In: Financial Times Deutschland, 4. 09. 2002, S. 9). Ein gutes Stück des Weges scheint schon bewältigt, wenn eine allgemeine Sensibilisierung in den Führungsetagen für Fortbildung und einen »Blick über den Tellerrand« erreicht ist.

### **Wie lassen sich fehlende Qualifikationen vermitteln?**

Während eine Neustrukturierung der Studienfächer die Vorbereitung der Hochschulabgänger für die Unternehmenskom-

munikation verbessern kann, bedarf es für die Weiterbildung von Managern völlig neuer Einrichtungen und Konzepte (ein erstes Mustercurriculum hat die »Commission of PR Education« in den USA 1999 vorgelegt, vgl. im Internet: <http://lamar.colostate.edu/~aejmcp/commissionreport99.htm#1>). Auf dem Weiterbildungsmarkt werden zur Zeit aber nur wenige Programme dem Anspruch gerecht, alle beschriebenen Kompetenzformen gleichwertig und ausgewogen zu schulen, sodass die Bildungslandschaft zunächst von der Erprobung beispielhafter Modelle profitieren könnte. Die Form dieser Qualifizierungsangebote ist im Prinzip offen, muss sich jedoch unbedingt an den Anforderungen der Zielgruppe orientieren.

Als mögliche Form bieten sich Sommerakademien und Executive Trainings an, da die bisher üblichen kurzen Weiterbildungen in der Qualifizierung nur die beschriebenen Defizite beheben und nicht in die inhaltliche Tiefe vorstoßen können. Kürzere Maßnahmen kratzen daher nur an der Oberfläche der Probleme. Eine umfassendere Vermittlung von Kompetenzen im Sinne konsequenter Weiterbildung können nur Jahresprogramme leisten.

Gerade diese Vermittlungsform, wie sie z.B. ein MBA anbieten könnte, garantiert den zeitlichen Rahmen, um den inhaltlichen Anforderungen an professionelle Unternehmenskommunikation gerecht zu werden. Dieser Aufsatz kann somit als Plädoyer für konsequente – und das heißt: intensive und inhaltlich abgestimmte – Fort- und Weiterbildung stehen. Die Erfahrungen renommierter Institute belegen, dass im mittleren Management bereits die Einsicht vorausgesetzt werden kann, nur durch permanente Weiterbildung den sich schnell wandelnden Ansprüchen der Unternehmensumwelt gerecht zu werden. Auf dem skizzierten Pfad kann die dringend benötigte Professionalisierung der Branche vorangetrieben werden, die unseriöse Praktiken letzten Endes verdrängen wird. Denn je mehr Professionalität eine Branche anbietet, desto besser stehen ihre Chancen, die »schwarzen Schafe« zu demaskieren. Auf dem Weg zu diesem Szenario könnte die »Affäre Hunzinger« als Siebenmeilenstiefel dienen.

*Nur durch permanente Weiterbildung kann man den Anforderungen an Unternehmensumwelten gerecht werden*

*Literatur:*

*Commission of PR Education: Report of the Commission; 1999*  
*Im Internet: <http://lamar.colostate.edu/~aejmcpr/commissionreport99.htm#1>, Stand: 25. 9. 2002*

*Deraëd, Pierre: Unternehmenskommunikation braucht intensive Beratung;*  
*in: Financial Times Deutschland, 4. 9. 2002, S. 9*

*Fischer, Oliver: Nachfrage nach Beratung für Krisenkommunikation wächst um 20 Prozent;*  
*in: Financial Times Deutschland, 2. 7. 2002, S. 6*

*Krenn, Ulrich: Lackmustest für die PR; in: Werben und Verkaufen. Ausg. 29, 2002, S. 3*

*N. N.: Das Anforderungsprofil für einen CCO; in: Neue Zürcher Zeitung. 16. 7. 2002, S. 52*

*Rothfuss, Dorothee: Wachstumsmärkte einbinden. Zusatznutzen: Der neue DJS-Chef Ulrich Brenner will das Ausbildungskonzept erweitern;*  
*in: Werben und Verkaufen, Ausg. 31, 2002, S. 4*