



Inhalt

Der JP | KOM News-Service informiert über Trends in der Kommunikationsbranche und Projekte von JP | KOM. Hinweise zum Abonnieren, zum Ändern Ihrer Mailadresse und zum Abbestellen finden Sie am Ende dieses News-Service. Empfehlen Sie den JP | KOM News-Service: Senden Sie ihn an Ihre Kolleginnen und Kollegen weiter. Alle bisherigen Meldungen finden Sie in unserem [News-Archiv](#).

[Editorial: Management der Kommunikation ≠ Kommunikationsmanagement](#)

[Serie „Issue Management“, Teil 5: Prozessmodell des Issue Managements](#)

[Employer Branding: Strategische Gesamtaufgabe – nicht nur für Personaler](#)

[Einbindung von Agenturen in der internationalen Kommunikation](#)

[Führungskräftekommunikation: Führungskräfte als wichtigste Zielgruppe der Unternehmenskommunikation](#)

[Lobbyismus in China: Hürden für die Kommunikation](#)

[Frankfurter networking nite: Young Professionals diskutieren Herausforderung Krisen-PR](#)

[Topthemen des JP | KOM News-Service 2008](#)

[Gutes tun in der Nachbarschaft: Aktion „Düsseldorf gewinnt“](#)

Management der Kommunikation ≠ Kommunikationsmanagement

Die Kommunikationsaktivitäten müssen gesteuert werden – das hat sich mittlerweile herumgesprochen. Dementsprechend nutzen gut aufgestellte Kommunikationsabteilungen in Unternehmen und Agenturen für die Steuerung der Kommunikation inzwischen Tools wie Projektmanagement, Issue Management, Besprechungsberichte, Activity Reports und andere Reporting-Instrumente. Auch in der Budgetführung und im Accounting gibt es Fortschritte, und hier und da werden Scorecard-Projekte zum strategischen Controlling der Kommunikation angeschoben.

Doch wer heute eine Kommunikationsabteilung mit mehr als zehn Leuten in der Zentrale und Kommunikatoren rund um den Erdball führt, der beschäftigt sich nicht mehr nur mit der Steuerung von Kommunikation – er ist als Manager einer wichtigen Unternehmensfunktion unterwegs. Seine Aufgaben: Geschäftsmodell und Strategie, Organisationsentwicklung und Prozessgestaltung, Finanzplanung und Controlling, Personalentwicklung und Führungssysteme. Ähnliches gilt für Geschäftsführer größerer Agenturen.

Der Manager der Kommunikation nutzt General Management Tools wie SWOT- und Szenario-Analysen, er stellt die Wertschöpfungskette seiner Funktion auf und entwickelt sie kontinuierlich weiter, er etabliert das strategische Marketing zur Ansprache und Bindung von (Inhouse-)Kunden, er nutzt Instrumente der Personalentwicklung und des Controllings. Er ist ein Manager. Aber, Hand aufs Herz: Haben wir das gelernt? Mein persönliches Thema für 2009 lautet: Weitere Kompetenzen und Instrumente aufbauen, um die Kommunikationsfunktion bei Unternehmen und in der Agentur professionell steuern zu können.

[Jörg Pfannenberg](#), JP | KOM



Jörg Pfannenberg

Agenda Surfing ist die ressourcen-effizienteste Art des Themenmanagements. Agenda Setting erfordert wesentlich mehr Ressourcen. Agenda Cutting ist meist nur in der Latenz-Phase möglich, danach wird das Unternehmen zum Spielball der öffentlichen Diskussion.

3. Botschaften-Design

Im nächsten Schritt muss die gewählte Handlungs-Strategie in konkrete Botschaften umgesetzt werden. Um Relevanz für die Zielgruppen herzustellen, muss die Storyline mit einem Frame beginnen: einer für die Stakeholder relevanten Perspektive, aus der das Thema angeschnitten wird.

Der Frame selektiert, welche Aspekte des Issues relevant sind und welche nicht und gibt so der Zielgruppe Orientierung für die Aufnahme des Themas.

Das „gerahmte“ Issue wird schließlich in Botschaften gegossen.

4. Maßnahmenplanung

Stehen die Botschaften fest, kann die Maßnahmenplanung erfolgen. Ziel- und Mittlergruppen können zum Beispiel durch das Arena-Modell näher identifiziert und in ihrer Rolle beschrieben werden. Die Maßnahmen werden auf der Zeitachse verortet (Timing) und crossmedial miteinander vernetzt. So wird der dramaturgische Aufbau der integrierten Kommunikation aufgeplant.

5. Implementierung

In der Durchführung des Kommunikationsprogramms realisieren Issue Management-Tools und Datenbank-Systeme als Planungs- und Steuerungstools das kohärente Themenmanagement. Dabei werden die unterschiedlichen Themen über die verfügbaren Medien verteilt. Die Verwendung solcher Datenbanken ist die Voraussetzung für ein stringentes Issue Management im Rahmen einer One-Voice-Policy.

6. Evaluation

Die Evaluation des Themenmanagements wird ebenfalls durch Datenbanken unterstützt. Die Ergebnisse der Evaluation fließen wiederum in die Analyse von Themen, relevanten Zielgruppen-Interessen und Issues ein – der Issue Management-Prozess beginnt von vorn.

Der Prozess wird über regelmäßige Issue Management-Workshops des Kommunikatoren-Teams einmal pro Quartal und Issue Management-Meetings alle zwei Wochen im Unternehmen und gegebenenfalls mit der Agentur umgesetzt.

Serie „Issue Management“

JP | KOM stellt in seiner News-Service-Serie vielversprechende Ansätze für das Issue Management von Unternehmen vor. Die Idee: Interdisziplinär denken und interessante Modelle aus verschiedenen wissenschaftlichen Fachrichtungen für die Kommunikationspraxis nutzen. Verfolgen Sie die Serie mit:

[Teil 1: Tools zur Issue Analyse](#)

[Teil 2: Tools zum Issue Management](#)

[Teil 3: Das Arena-Modell](#)

[Teil 4: Der Framing-Ansatz](#)

[Teil 5: Prozessmodell des Issue Management](#)

[Diesen Artikel bewerten/kommentieren und bisherige Bewertungen/Kommentare ansehen >>](#)

^^

Interview mit Christina Grubendorfer und Jochen Pett von der Deutschen Employer Branding Akademie

Employer Branding: Strategische Gesamtaufgabe – nicht nur für Personaler

Die Begriffe Arbeitgebermarke und Employer Branding sind in aller Munde. Was steckt hinter diesen Ansätzen zur Mitarbeitergewinnung und -bindung? Ein Interview mit Christina Grubendorfer und Jochen Pett von der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA).

Was ist eine Arbeitgebermarke und warum sollten sich Unternehmen damit beschäftigen?

Grubendorfer: Die Arbeitgebermarke gibt Unternehmen ein unverwechselbares Profil und differenziert sie damit von ihren Wettbewerbern im Arbeitsmarkt. Die Arbeitgebermarke soll einen Arbeitgeber aber nicht einfach nur populär machen. In den Bewerbermärkten wirkt sie wie ein Filter. Sie zieht die Passenden an und hält die anderen fern. Außerdem richtet die Arbeitgebermarke Mitarbeiter und Führungskräfte auf die strategischen Ziele des Unternehmens aus. So steigert sie die Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeber und damit den Unternehmenserfolg.



Pett: Arbeitgebermarken sind wie alle Marken ein Versprechen. Sie lösen Erwartungen aus. Deshalb ist nur der Arbeitgeber nachhaltig erfolgreich, der diese Versprechen auch einlöst. Wir sehen Employer Branding deshalb als das Management von Erwartungen und Erlebnissen an einen und mit einem Arbeitgeber. Gleichzeitig dient strategisches Employer Branding dazu, Unternehmensziele und Unternehmenskultur aufeinander abzustimmen und weiterzuentwickeln. Dies macht aus der Arbeitgebermarke ein Instrument der integrierten Unternehmensführung.

Wer im Unternehmen muss zusammenarbeiten, um eine Arbeitgebermarke aufzubauen und zu stärken?

Grubendorfer: Employer Branding ist keine Insellösung des Personalbereichs, sondern eine Querschnittsaufgabe. Synergetisch bündelt es die Kompetenzen aus Human Resources (HR), Marketing, Unternehmenskommunikation und ggf. weiteren Bereichen wie Markenmanagement oder Unternehmensentwicklung.

Pett: Der Positionierungserfolg hängt entscheidend vom Commitment des Top-Managements ab. Es muss von Anfang an eingebunden werden: Erstens wirkt es nach außen als wichtigster Botschafter der Arbeitgebermarke. Zweitens hilft diese Einbindung bei der Ausrichtung der Arbeitgeberpositionierung. Drittens verdeutlicht sie allen Beteiligten die gesamtstrategische Verbindlichkeit des Prozesses.

Grubendorfer: Beide Aspekte – Managementthema und Querschnittsaufgabe – sollten von Anfang an in der Organisation des Employer Branding Prozesses berücksichtigt sein. Employer Branding ist als strategisches Projekt langfristig angelegt. Klare Regeln und Strukturen sind ebenso unabdingbar wie eine Evaluation des Erfolgs.

Was sind typische Maßnahmen des Employer Branding in der Praxis?

Grubendorfer: Wir erleben oft, dass Employer Branding mit Maßnahmen des Personalmarketings oder Arbeitgeber-Imagewerbung gleichgesetzt wird. Das ist dramatisch zu kurz gesprungen, eine Vergeudung von Potenzial. Der Employer Branding Prozess ist eher mit einem Organisationsentwicklungsprozess zu vergleichen als mit einem Kommunikations- oder Marketingkonzept.

Pett: Natürlich gibt es eine enorme Bandbreite von operativen Maßnahmen. Nur werden sie leider viel zu selten in einer Gesamtdramaturgie zusammengeführt. Neben der internen Kommunikation zählen die Führungskultur, die Gestaltung der Arbeitswelt sowie das HR-Portfolio dazu, also die mitarbeiterbezogenen Angebote. Grundlage aller operativen Maßnahmen ist die Positionierungsstrategie. Diese baut auf Identität, Kultur und Zielen des Unternehmens auf und ist auf die Unternehmensmarke abgestimmt. Dazu müssen sich

viele Unternehmen ihrer Besonderheiten, Stärken, Schwachpunkte und Chancen überhaupt erst bewusst werden.

Wie wichtig ist Employer Branding für den deutschen Mittelstand? Wie können sich die Hidden Champions gegen internationale Großkonzerne behaupten?

Grubendorfer: Gerade die mittelständischen Unternehmen sind gut beraten, Arbeitgeberpositionierungen zu entwickeln. Sie haben im „Hunt for Talent“ viel in die Waagschale zu legen. Jedoch muss der Employer Branding Prozess noch stärker auf die Anforderungen mittelständischer Unternehmen angepasst werden. Dabei geht es nicht einfach nur um eine „Miniversion“ großer Prozesse. Wir sind davon überzeugt, dass kleine und mittlere Unternehmen ganz eigene Lösungen brauchen, wie sie ihre Arbeitgeberattraktivität managen können. Solche Lösungen erarbeiten wir gerade zusammen mit dem Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW) und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

Die Weltwirtschaft befindet sich in der Rezession. Brauchen Unternehmen überhaupt Employer Branding, wenn jetzt doch wieder mehr Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind?

Pett: Der Rekrutierungsdruck mag in der Rezession abnehmen, die Bedeutung einer Arbeitgeberpositionierung keineswegs. Nehmen wir als Beispiel die IT-Branche. Deutsche IT-Arbeitgeber messen dem erwarteten Abschwung weit weniger Bedeutung bei als den langfristigen, strukturell nachhaltigen Entwicklungen, allen voran der demografischen. Dies fanden wir in einem Kooperationsprojekt mit dem Branchenverband BITKOM heraus, bei dem wir einen Employer Branding Leitfaden für IT-Arbeitgeber erarbeiten. Hier wird deutlich: Wohlverstandenes Employer Branding ist eine kontinuierliche Aufgabe, keine konjunkturelle. Selbst wenn man zeitweise den Aufwand für das operative Personalmarketing herunterfährt.

Stichwort Erfolgskontrolle. Welche Empfehlungen geben Sie für das Controlling von Employer Branding Aktivitäten?

Grubendorfer: Wir haben fünf Wirkungsbereiche des Employer Branding identifiziert, in denen sich positive Veränderungen beobachten und messen lassen:

- Mitarbeitergewinnung
- Mitarbeiterbindung
- Unternehmensmarke
- Unternehmenskultur
- Leistung und Ergebnis

Bei der Mitarbeitergewinnung beispielsweise bewirkt ein erfolgreiches Employer Branding, dass Bewerber besser zum Unternehmen passen (cultural fit) und dass sich insgesamt der Personalbeschaffungsaufwand reduziert. Diese Wirkungen lassen sich relativ leicht evaluieren. Weitere Indikatoren – auch für die anderen Wirkungsbereiche – sind zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationskosten, Krankenstand und auch das Commitment der Mitarbeiter.

Pett: Der Schlüssel liegt auch hier im Verständnis des Employer Branding. Ein strategisch fundiertes Employer Branding sorgt dafür, dass die Unternehmensziele überhaupt erst realisiert werden können – und zwar mit den bestgeeigneten Mitarbeitern, die sich vorbehaltlos für das Unternehmen engagieren. Diese empirisch belegte Gesamtwirkung einer Arbeitgeberpositionierung besser messbar zu machen, steht auf unserer Agenda weit oben.

Andreas Voß, JP | KOM

[Diesen Artikel bewerten/kommentieren und bisherige Bewertungen/Kommentare ansehen >>](#)



Christina Grubendorfer ist Geschäftsführerin der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA), die sie gemeinsam mit Wolf Reiner Kriegler gründete. Jochen Pett ist Experte für Markenentwicklung und Positionierungsstrategien bei der DEBA.



Profil: Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA)

Die im Jahr 2006 gegründete Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) ist auf die Entwicklung von Arbeitgeberpositionierungen spezialisiert und bietet Beratung, Begleitung, Qualifizierung und Benchmarking aus einer Hand. www.employerbranding.org

Management der Unternehmenskommunikation

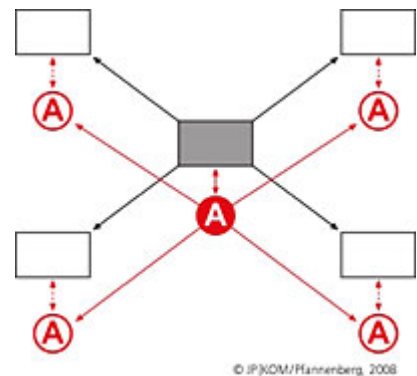
Einbindung von Agenturen in der internationalen Kommunikation

Von [Jessica Durst](#), [Andreas Voß](#)

Zentral, dezentral oder hybrid. Das sind die klassischen Organisationsstrukturen im internationalen Management – und auch für internationale Kommunikationsteams. Je nach gewählter Struktur muss auch die Zusammenarbeit mit Kommunikationsagenturen gestaltet werden. JP | KOM stellt drei Idealtypen für die internationale Kooperation von Unternehmen und ihren Agenturen vor.

(1) Zentralisierte Kommunikation mit klassischer Network-Agentur

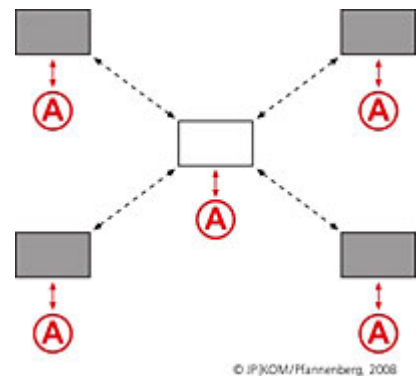
Unternehmen setzen auf eine zentralisierte internationale Kommunikation, wenn sie stark auf den Weltmarkt ausgerichtet sind und die Auslandsniederlassungen vorrangig Strategien der Muttergesellschaft umsetzen sollen. Die Einheitlichkeit und Kohärenz des Auftretens ist hier wichtiger als die Berücksichtigung kultureller und lokaler Besonderheiten. In diesem Fall benennen die Kommunikationsverantwortlichen am Hauptsitz des Unternehmens eine Leadagentur, mit der sie ihre Strategien entwickeln und umsetzen. Wichtig ist, dass die Agentur Zugriff auf internationale Kooperationspartner hat und so die wesentlichen Standorte des Unternehmens abdeckt. Die Planungs- und Gestaltungsaufgaben werden vom Unternehmen über die Leadagentur zentral gelöst; der internationale Roll-out von Inhalten und Medien läuft zentral koordiniert über konkrete Handlungsanweisungen an die Ländergesellschaften und Agenturen.



Zentrales Modell: Einheitliche Kommunikation durch zentrale Steuerung von Niederlassungen und Agenturpartnern

(2) Dezentrales Modell braucht kompetente lokale Partner

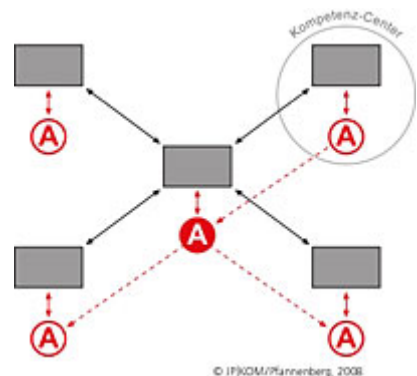
Wenn dagegen jede nationale Teilgesellschaft ihr spezifisches Länderwissen voll ausspielen soll, wird die internationale Kommunikation dezentral organisiert. So können lokale Marktchancen erkannt und optimal genutzt werden. In diesem Modell muss die Leistungsfähigkeit der dezentralen Dienstleister über reine Umsetzungsleistungen hinausgehen. Die Agenturen in den Ländern stehen im engen Austausch mit den Auslandsniederlassungen des Unternehmens – sie sind die strategischen Partner vor Ort. So vorteilhaft diese Struktur für die landesspezifische Gestaltung der Kommunikation auch ist, es besteht die Gefahr, dass die Unternehmensbotschaften weltweit nicht völlig kohärent realisiert werden. Es kann zu kulturellen und inhaltlichen Brüchen kommen.



Dezentrales Modell: Aufbau von spezifischem Wissen vor Ort, maximale Freiheit der Landesgesellschaften

(3) Hybridmodell erfordert hohe Managementkompetenz in Unternehmen und Agenturen

Wenn in der Kommunikation eines Unternehmens Kompetenzen sowohl zentral als auch dezentral verortet sind, wird auch die internationale Kommunikation in einem hybriden Organisationsmodell mit zentralen und dezentralen Elementen aufgesetzt. Dies stellt zwar die höchsten Anforderungen an das Management, ermöglicht aber gleichzeitig die optimale Allokation der Ressourcen. Von zentraler Seite können Kommunikationsrichtlinien erlassen werden, die für alle Kommunikatoren weltweit gültig sind. In diesem von der Zentrale markierten Korridor können sich die Landesgesellschaften mit ihren lokalen Agenturpartnern relativ frei bewegen – das schafft höchstes Commitment von allen Beteiligten. Da die Kommunikationsverantwortlichen weltweit oft



Hybridmodell: Vorgabe eines einheitlichen Korridors mit individuellen Gestaltungsspielräumen; Koordinierte Weitergabe von Erfahrungen

unterschiedlich professionell und zeitlich verfügbar sind, können sich regionale Kompetenz-Center herausbilden. Hier treibt zum Beispiel ein besonders qualifizierter Kollege mit seiner Agentur die Marketing-Kommunikation voran, während andernorts Basistexte für die Fachpressearbeit produziert werden. Institutionalisierte Meetings, Plattformen, Portale oder Best Practices sorgen für den nötigen Wissensaustausch. Das klingt attraktiv. Allerdings erfordert dieses Modell einen hohen Koordinationsaufwand und hohe Managementkompetenz mit Verständnis für kulturelle Besonderheiten.

[Diesen Artikel bewerten/kommentieren und bisherige Bewertungen/Kommentare ansehen >>](#)

^^

Serie Führungskräftekommunikation

Paradigmenwechsel: Führungskräfte als wichtigste Zielgruppe der Unternehmenskommunikation

Von Dr. Ulrich Ott und Eliza Manolagas

In der Unternehmenskommunikation kommt es immer wieder zu Paradigmenwechseln. Die grundlegenden Disziplinen ändern sich nicht, die Schwerpunkte sehr wohl. Mal steht der Mitarbeiter im Fokus, mal der Anteilseigner oder die Gesellschaft. Diese Paradigmenwechsel könnten als systeminterne Prozeduren abgetan werden, wenn sie nicht einhergingen mit Ressourcenallokation, Effektivität und Erfolgskontrolle. Umso interessanter ist es unter diesem Aspekt, dass die Zielgruppe der Führungskräfte bislang nie in den Mittelpunkt rückte. In vielen Unternehmen wird die Führungskräftekommunikation nicht als eigenes Handlungsfeld verstanden, sondern in die Aufgaben von Kommunikation und Personal eingegliedert. Unsere These aber lautet:

„Führungskräftekommunikation ist ein eigenständiges Tätigkeitsfeld, nicht nur bezüglich der Methoden und Instrumente, sondern – was weit wichtiger ist – dem Selbstverständnis und Vorgehen nach.“

Dabei ist Führungskräftekommunikation keine neue Form der Corporate Communications. Auch die Instrumente sind nicht neu. Die Berechtigung, von einer eigenen Disziplin sprechen zu können, leitet sich aus zwei Erkenntnissen ab.

Führungskräfte haben größten Einfluss auf Unternehmenserfolg

In der Branche wird zwar gebetsmühlenartig von den „Mitarbeitern als wichtigstes Kapital des Unternehmens“ geredet – man muss nüchtern jedoch feststellen, dass die Führungskräfte, und zumal das Topmanagement, den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg besitzen. Sie können den größten Schaden anrichten und den größten Nutzen stiften. Nicht umsonst spricht man in den letzten Jahren häufig von CEO-Kommunikation, weil Wohl und Wehe vieler Unternehmen eng mit Leistungen ihres höchsten Entscheidungsträgers verknüpft sind. Es ist also unter dem Aspekt der betriebswirtschaftlich effizienten Ressourcenallokation sinnvoll, in Führungskräfte zu investieren. Da die Aufgabe von Führungskräften wesentlich in der Kommunikation liegt, wird eine institutionalisierte Führungskräftekommunikation zu einer lohnenden Investition.

Wertschätzung durch Führungskräfte motiviert Mitarbeiter

Zum anderen ist es ein hartnäckiges Vorurteil, dass Mitarbeiter sich dann optimal für ihr Unternehmen einsetzen, wenn sie perfekt informiert sind, überdurchschnittlich vergütet werden oder sich wie Unternehmer fühlen. Die schlichte Tatsache ist, dass die Mitarbeiterzufriedenheit, nicht anders als die Zufriedenheit im Privatleben, in erster Linie von dem Grad der Wertschätzung abhängt, der Mitarbeitern entgegengebracht wird. Und zuerst und zuletzt erfahren (oder erfahren eben nicht) Mitarbeiter Wertschätzung von ihrem Vorgesetzten. Wertschöpfung durch Wertschätzung ist die zentrale Aufgabe einer Führungskraft.



Im Frühjahr 2009 erscheint von den Autoren das Buch „Führungskräftekommunikation. Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren“. [Nähere Infos finden Sie hier.](#)

Führungskräftekommunikation muss deshalb dazu beitragen, Führungskräften Veränderungspotenziale sichtbar zu machen, deren Realisierung zu unterstützen und Optionen und Instrumente bereitzustellen, die die Wertschätzung der Mitarbeiter kontinuierlich verbessern.

Führungskräftekommunikation setzt Instrumente situativ flexibel ein

Der Ansatzpunkt für eine erfolgreiche Führungskräftekommunikation liegt also nicht in Medien, Prozessen oder Aktionen. Es ist immer der Situation geschuldet, welches Kommunikationsinstrument wie zum Einsatz kommt. Der Ansatzpunkt sind Themen und Konstellationen, die optimiert werden müssen, um die Hebelwirkung für Veränderungen und den Grad der Wertschätzung zu erhöhen. Führungskräftekommunikation, die sich instrumentalisieren lässt, kann nicht erfolgreich sein. Sie muss analytisch, präventiv und auf der Höhe des Geschehens agieren. Sie muss Surveys, persönliche Kontakte und Diskussionen nutzen, um an die Informationen zu gelangen, die notwendig sind, den richtigen Ansatz zu finden. Und sie muss langfristig angelegt sein. Permanente Korrekturen und Justierungen der Führungskräftekommunikation sind kein Zeichen von Konzeptschwäche, sondern ein Qualitätsmerkmal.

Die entscheidende Herausforderung der nächsten Jahre wird sein, das explizite, sichtbare Feld der Führungskräftekommunikation in Unternehmen aufzusetzen.

Erfolgsfaktoren der Führungskräftekommunikation

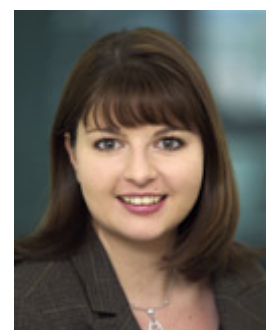
- Das Topmanagement muss die Notwendigkeit einer expliziten Führungskräftekommunikation einsehen und deren Etablierung unterstützen.
- Das Thema ist ein Joint Venture von Kommunikation und HR; diese beiden Bereiche müssen zusammenarbeiten.
- Die Erfolge der Führungskräftekommunikation müssen sichtbar gemacht werden, zum Beispiel durch bessere Ergebnisse bei Mitarbeiterbefragungen. Und was optimiert wird, muss im gesamten Unternehmen, bei den Mitarbeitern „ankommen“.

Beispiel: Ein zentrales und effektives Instrument kann die Führungskräftekonferenz, die Annual Conference oder Executive Conference sein. Sie bietet eine ideale Plattform, um kurzfristig zu informieren und zu motivieren, sowie mittel- und langfristig zu initiieren. Ihre konsequente und einer sich verändernden Unternehmenskultur angepasste Realisierung schafft die Voraussetzung, Führungskräftekommunikation in der Organisation zu etablieren.

Die Unternehmenskommunikation hält zahlreiche bewährte Instrumente bereit, Führungskräftekommunikation nachhaltig zum Erfolg zu verhelfen, neben der Führungskräftekonferenz etwa Walk-the-talk-Formate, Guidance-Newsletter oder Portale. Wichtiger allerdings als diese Instrumente ist ein systematisches, konsistentes und vor allem nachhaltiges Vorgehen. Führungskräftekommunikation ist keine Eintagsfliege, sondern ein Paradigmenwechsel, nicht nur für die Kommunikation, sondern im Zweifelsfall für das gesamte Unternehmen.



Dr. Ulrich Ott ist seit 1998 Leiter der Unternehmenskommunikation und Pressesprecher der ING-DiBa AG in Frankfurt am Main. Ott war von April 2001 bis Ende 2006 im Vorstand der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG).



Eliza Manolagas ist seit Januar 2004 in der Unternehmenskommunikation der ING-DiBa AG in Frankfurt am Main tätig. Sie arbeitet dort in den Bereichen Interne Kommunikation und Gesellschaftliche Verantwortung.

Serie: Thesen zur Führungskräftekommunikation

Mit diesem Beitrag startet der JP | KOM News-Service eine Serie zur Führungskräftekommunikation in deutschen Unternehmen. Wenn Sie eigene Thesen zur Kommunikation von und mit Führungskräften hier zur Diskussion stellen möchten, wenden Sie sich bitte an [Andreas Voß](#).

[Diesen Artikel bewerten/kommentieren und bisherige Bewertungen/Kommentare ansehen >>](#)

^^

Lobbyismus in China

Hürden für die Kommunikation

Von Nils van Doorn

Ausländische Unternehmen sind in China mit einem komplexen politischen System konfrontiert, das anders arbeitet, als es westliche Manager aus ihren Heimatländern kennen. Im Umgang mit Mitgliedern des politischen Systems spielen kulturelle Aspekte eine wesentliche Rolle. Unternehmen können ihre Interessen nur erfolgreich durchsetzen, wenn sie das System und das Verhalten seiner Mitglieder verstehen.

Der Name Lobbyismus leitet sich vom englischen Wort „lobby“ ab, der Wandelhalle im britischen und amerikanischen Parlament. Metaphorisch bedeutet Lobbyismus also eine Tätigkeit im Vorfeld der eigentlichen politischen Entscheidungssphäre.

Das Lobbying westlicher Unternehmen ist in China mit einem politischen System konfrontiert, dem die Transparenz und die Entscheidungsprozesse westlicher Systeme fehlen. Dieses ist nach wie vor durch eine Einparteienherrschaft der Kommunistischen Partei Chinas gekennzeichnet, die wiederum auf alle Bereiche des politischen und administrativen Apparates einen direkten Einfluss ausübt.

Wandel des politischen Systems

Das politische System zeichnet sich jedoch nicht durch eine absolute Homogenität und reibungslose Top-Down-Entscheidungen aus. Es ist vielmehr von einem Parteiapparat geprägt, der durch Parallelstrukturen auf alle staatlichen Organisationen Einfluss ausübt. Dieses geschieht seit Beginn der Reformpolitik Ende der siebziger Jahre zunehmend dezentralisiert. Hinzu kam das Entstehen von Organisationen und Instituten, die dem politischen Apparat beratend zuarbeiten. Infrastrukturprojekte etwa müssen – genau wie im Westen – zahlreiche Machbarkeitsprüfungen auf lokaler, Provinz- und Zentralebene durchlaufen, bevor es zu einer politischen Entscheidung kommt.

Weiterhin führte das Entstehen einer Privatwirtschaft dazu, dass von direkter politischer Kontrolle freie Unternehmen begannen, in ihrem Interesse auf die Politik Einfluss zu nehmen, um politisches Handeln in ihrem Sinne zu beeinflussen. Dieser Wandel stellt eine signifikante Änderung für Chinas politisches System dar. Anders als in einer Planwirtschaft, in der sich Lobbying durch Staatsunternehmen vorrangig um eine bessere Ressourcenzuteilung und realistische Planziele bemüht, findet heute auch eine Beeinflussung des politischen Apparates durch Unternehmen statt, über die der Staat keine direkte Kontrolle hat. Für westliche Unternehmen stellt sich hier die Frage, ob sie mit ihren konventionellen Lobbying-Methoden in China Erfolg haben können.

Die Bedeutung von Guanxi

In China erwachsen persönliche Kontakte aus einer wesentlich engeren Beziehung, als wir dies aus dem Westen kennen. Insofern bedarf Lobbying auch eines Lobbyisten, der einen persönlichen Kontakt mit allen seinen Implikationen herstellen und diesen auch aufrecht erhalten kann, und der gleichzeitig in der Lage ist, die Interessen seines Auftraggebers zu vermitteln. Anders als im Westen erhalten Beziehungen – in Chinesisch Guanxi – in China einen wesentlich größeren Stellenwert. Lobbying hat somit eine wesentlich persönlichere Komponente. Die Gründe für die hohe Relevanz von Guanxi liegen zum einen an der in China über lange Zeit fehlenden Rechtssicherheit und der Notwendigkeit, persönliche Beziehungen aufzubauen, die auf einem ausreichenden Maß an Vertrauen basieren.

Guanxi ist kein Allheilmittel

Natürlich existiert Lobbying auch in China auf einer rein institutionalisierten Ebene, etwa durch die ausländischen Handelskammern, die die Interessen der europäischen und amerikanischen Wirtschaft gegenüber der chinesischen Regierung artikulieren und die Gesetzgebung mit ihrer Expertise unterstützen.



Wer in China unterwegs ist, setzt traditionsgemäß auf persönliche Beziehungen, nicht allein auf Business-Kontakte.

Für ausländische Unternehmen hingegen ist es sehr wichtig, die Mechanismen des Lobbying in China zu verstehen und die richtigen Instrumente aufzubauen, um ihre Partikularinteressen durchsetzen zu können.

Guanxi ist allerdings kein Allheilmittel, auch wenn viele Chinesen es gerne als solches verkaufen. Der Einsatz eines Lobbyisten mag notwendig sein, um in einer Stadt in Zentral- oder Westchina nicht unnötig lange auf Genehmigungen zu warten. Auf der anderen Seite werden Guanxi dort obsolet, wo eine moderne Verwaltung transparent arbeitet. Und letzten Endes löst Guanxi auch nicht alle Probleme. Das gilt speziell dort, wo unterschiedliche Stellen zustimmen müssen, oder bei einem öffentlichen Auftrag, der signifikante Kosten nach sich zieht.

Westliche Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern aufzubauen – entweder über chinesische Mitarbeiter oder aber direkt durch westliche Manager, die mit der chinesischen Kultur vertraut sind und sich in einem chinesischen Umfeld sicher bewegen können. Darüber hinaus sollten sie gegenüber dem politischen Apparat vermitteln können, weshalb ihre Interessen wichtig sind. Ein Beispiel hierfür ist lokale Wirtschaftspolitik, die bestimmte Industrien zu fördern versucht und der daher am Erfolg der Unternehmen gelegen ist.

Herausforderung für Unternehmenskommunikation

Sich in China aus einer Masse von Wettbewerbern herauszuheben und in einem stark staatlich gesteuerten Umfeld sowie sehr komplexen System einen maximalen Nutzen für das Unternehmen zu erreichen, stellt hohe Anforderungen an die Unternehmenskommunikation. Unternehmen müssen genau über die Strukturen und Interessen innerhalb des politischen Apparats informiert sein und erst dann gezielt für ihre Interessen werben. Dieses wiederum setzt qualifizierte Mitarbeiter und Berater voraus, die auf der Grundlage eines professionell aufgebauten Kommunikationssystems bei politischen Entscheidungsträgern für Vertrauen in das Unternehmen, seine Produkte und Mitarbeiter werben.



Nils van Doorn ist selbstständiger Marketingberater und China-Experte in Shanghai.

[Diesen Artikel bewerten/kommentieren und bisherige Bewertungen/Kommentare ansehen >>](#)

^^



Frankfurter networking nite im Aufwind

Young Professionals diskutieren Herausforderung Krisen-PR

Die aktuelle Finanzkrise zeigt, dass wohl keine Branche vor Ausnahmezuständen sicher ist. Ob Umweltskandale, Produkthaftungsfälle oder der Zusammenbruch ganzer Märkte: Krisen stellen auch die Kommunikation vor große Herausforderungen. Am 20. November trafen sich über 20 PR-Nachwuchskräfte im Frankfurter Marriott Hotel, um mit Peter Höbel (PRGS-crisadvice) das kommunikative Management von Krisen zu diskutieren.

„Krisen lösen immer eine hohe emotionale Betroffenheit aus, die vor allem aus Angst resultiert“, so Peter Höbel. Mögliche Reaktion gegenüber einem Unternehmen, das zum Beispiel fehlerhafte Produkte verkauft oder einen Umweltschaden verursacht hat, sind „Flucht“ (Anbieterwechsel) oder „Widerstand“. Letzterer wird öffentlich ausgetragen – meistens über die Medien. „Selbst wenn die Fakten keinen Grund für eine Krise liefern, dürfen Unternehmen die emotionale Zuwendung zu den direkt Betroffenen nicht unterschätzen“, erklärt Höbel.

Im Anschluss an den Vortrag zeigte sich bei den Teilnehmern reger Diskussionsbedarf. Gestärkt mit Flammkuchen und Hauswein unterhielten sich die Gäste – dem Motto der Veranstaltungen entsprechend – bis tief in die Nacht hinein.



Peter Höbel von PRGS-crisadvice



Mehr als 20 PR-Junioren kamen zur 3. Frankfurter networking nite.

Vielversprechender Ausblick auf 2009

Erneut waren alle Plätze besetzt. „Die Frankfurter networking nite spricht sich in der jungen PR-Szene herum. Neben bekannten Gesichtern konnten wir jedes Mal auch neue Gäste begrüßen“, freut sich Juliane Kiebusch, Juniorberaterin bei JP | KOM. Sie organisiert zusammen mit ihrem Kollegen Philip Müller und Thomas Lüdeke, stellvertretender Bundesjuniorensprecher der DPRG, die networking nite in Frankfurt. „Für das

kommende Jahr haben wir schon einige spannende Veranstaltungen geplant, zum Beispiel zu den Themen Veränderungskommunikation oder internationale PR-Strategien. Außerdem soll der Stammtisch zu einer festen Institution werden.“

Jochen Weiß, JP | KOM

[Diesen Artikel bewerten/kommentieren und bisherige Bewertungen/Kommentare ansehen >>](#)

^^

Topthemen des JP | KOM News-Service 2008

Issue Management und Networking

Am Jahresende ist es Zeit für Rückblicke und Rankings. Das gilt auch für den JP | KOM News-Service. Hier die Top Ten der besten Artikel des ausklingenden Jahres – gemessen an der Anzahl der Seitenaufrufe und den Leserbewertungen.

Alle vier Artikel der Serie Issue Management wurden in die Top Ten gewählt. In der Artikelreihe werden Theorie und Praxis des Issue Management über die Krisenkommunikation hinaus zur zentralen Aufgabe der Unternehmenskommunikation weiterentwickelt. Im nächsten Jahr will Jörg Pfannenbergl die Ansätze zum Issue Management auch über offene Workshop-Formate, z. B. die DPRG „Wissensplattform Kommunikationsmanagement“, vorantreiben.

Die Top Ten der besten News-Service-Artikel im Jahr 2008

Rang	Artikel	Erschienen im	Punktzahl
1	Strategische Karriereplanung in der PR: networking nite startet in Frankfurt >> jetzt lesen	August	100,0
2	Wenn Unternehmen ins Gerede kommen – Tools zur Issue Analyse und zum Issue Management (Serie Issue Management, Teil 2) >> jetzt lesen	Mai	93,2
3	Übernahme-Instrumentarium: Mit Kommunikation Veränderungswiderstände überwinden >> jetzt lesen	Mai	88,6
4	Wenn Unternehmen ins Gerede kommen – JP KOM Toolbox für strategisches Issue Management (Serie Issue Management, Teil 1) >> jetzt lesen	März	87,5
5	JP KOM Events of the Month: Mittendrin, im Sportjahr der Superlative >> jetzt lesen	August	87,5
6	Kampf um Ressourcen zur Beeinflussung von Themen und Meinungen (Serie Issue Management, Teil 3) >> jetzt lesen	Juli	79,4
7	Interkulturelle Kommunikation: I love New York >> jetzt lesen	November	77,0
8	4. Careers Day PR an der Uni Münster: Kommunikationsmanagement als Handwerk >> jetzt lesen	Juli	75,5
9	düsseldorfer networking nite – 30 Junioren knüpften Kontakte bei JP KOM >> jetzt lesen	Februar	73,4
10	Der Framing-Ansatz. Ein Thema, viele Sichtweisen (Serie Issue Management, Teil 4) >> jetzt lesen	September	72,7

Wie wurde das Ranking aufgebaut?

Mehr als 2.000 PR-Fachleute aus Unternehmen, Agenturen und der Wissenschaft empfangen den JP | KOM News-Service per E-Mail. Jeder Artikel lässt sich über ein elektronisches Feedbacksystem bewerten (siehe unten). Außerdem greifen Interessierte über unsere Homepage www.jp-kom.de auf den News-Service zu – und stimmen per Mausklick ab, welche Artikel sie lesenswert finden. Für das Ranking wurden die durchschnittliche Anzahl der Seitenaufrufe jedes Artikels pro Monat (80 Prozent) und die durchschnittliche Bewertung über das Feedbacksystem (20 Prozent) zusammengenommen. Der beste Artikel erhielt indizierte 100 Punkte, die nächstplatzierten werden ihrem Anteil an der Maximalpunktzahl entsprechend aufgeführt. Natürlich stehen die Artikel für Ihre Bewertungen weiterhin offen.

[Jochen Weiß](#), JP | KOM

[Diesen Artikel bewerten/kommentieren und bisherige Bewertungen/Kommentare ansehen >>](#)

^^

Aktion „Düsseldorf gewinnt“

Gutes tun in der Nachbarschaft

Makler, Stimmengewirr, buntes Treiben – das klingt nach einem typischen Basar. Doch auf dem Marktplatz für soziale Partnerschaften in Düsseldorf werden weder Obst noch Gemüse verkauft und auch keine Aktien gehandelt wie an der Börse. Stattdessen bieten Unternehmen sozialen Einrichtungen ihre Hilfe an und bekommen dafür etwas zurück. Als Tauschmittel ist alles erlaubt – außer Geld.

Soziales Engagement und gesellschaftliche Verantwortung sind schon lange wichtige Themen für Unternehmen. Soziale Marktplätze bringen in vielen deutschen Städten Firmen und soziale Einrichtungen zusammen. Initiiert von der Landeshauptstadt Düsseldorf, der Liga der Wohlfahrtsverbände und der Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V.

Die Veranstaltung in Düsseldorf am 19. November bereits zum zweiten Mal sehr erfolgreich statt. Ziel des Marktplatzes ist es, in nur knapp zwei Stunden zu verbindlichen Vereinbarungen zwischen lokalen Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen zu gelangen. Inhalte einer Kooperation können einzelne Projekte, Sachspenden oder eine langfristige Unterstützung sein.

Svenja Schiffer und Sonja Kampfer von JP|KOM haben in der Turbinenhalle der Stadtwerke Düsseldorf drei sozialen Einrichtungen ihre Hilfe zugesagt: Für eine Benefizveranstaltung des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) wird JP|KOM ein Plakat gestalten. Der SMS 02 Behindertensportverein braucht dringend einen neuen Flyer. In einer Düsseldorfer Hauptschule wird JP|KOM gemeinsam mit dem Caritasverband die Schülerzeitung unterstützen. Neben ungewöhnlichen Einsichten in eine andere Lebenswelt bietet das DRK als Gegenleistung eine „Erste-Hilfe-Schulung“, der Sportverein lädt zum Fußballturnier 2009 ein, und die Tanzgruppe der Hauptschule tritt auf einem Firmenfest auf.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie [hier](#).

[Diesen Artikel bewerten/kommentieren und bisherige Bewertungen/Kommentare ansehen >>](#)

^^



Sonja Kampfer (ganz links) und Svenja Schiffer (ganz rechts) sagten Erika Hampe (Mitte links) und Anke Wilmesmeyer (Mitte rechts) vom SMS 02 Behindertensportverein ihre Unterstützung zu.

Impressum

Verantwortlich: Andreas Voß, JP|KOM GmbH, Grafenberger Allee 115, 40237 Düsseldorf, Tel: +49-0211-68 78 35-43

Kostenloses Abo und Abbestellung über news-service@jp-kom.de. Bei Änderung Ihrer E-Mail-Adresse, Anregungen oder Fragen, klicken sie bitte [hier](#).

JP|KOM ist eine der führenden Agenturen für Unternehmens-, Finanz- und B2B-Kommunikation in Deutschland. An den beiden Standorten Düsseldorf und Frankfurt am Main beschäftigt JP|KOM derzeit 31 feste Mitarbeiter. Im unabhängigen Qualitätsranking der deutschen PR-Agenturen von Prof. Merten belegt JP|KOM eine TOP 5-Platzierung. JP|KOM hat als Mitglied des [International PR Network \(IPRN\)](#) weltweit mehr als 35 Kooperationspartner. In London ist die Cardew Group unser exklusiver Partner für Finanzkommunikation.