

## Stresstest für die Kommunikation: Besserwerden als Leitprinzip

Wolfgang Griepentrog, 12. Januar 2015,  
Beitrag im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“

*“Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.”* Dieses viel zitierte Bonmot wäre ein schönes Motto für die Kommunikationsbranche. Jedenfalls gilt es in besonderem Maß für Kommunikationsmanager in Unternehmen. Was manch einer zum Jahreswechsel macht, sollte regelmäßige Selbstverpflichtung für alle sein: die kritische Prüfung, wie weit die Kommunikation im Unternehmen den vielfältigen Erwartungen und dem Bedarf gerecht wird. Es geht um einen **Stresstest, der zu Verbesserungen anregt**: „Wie wirkungsvoll ist die Kommunikation und wie kann sie effizienter werden?“, „Was muss sie leisten?“, „Was hält sie aus?“, „Wie sichert sie in kritischen Situationen Vertrauen und Reputation?“, „Wie erreichen wir mehr Qualität und Leistungsfähigkeit in der PR?“ Gute Antworten zu finden, ist nicht nur hilfreich, sondern für Unternehmen und Kommunikations-Profis existenziell. Dabei geht es hier gar nicht um umfangreiche Analysen, sondern um den selbstkritischen Blick und die Bereitschaft zum Besserwerden. Lesen Sie, auf welche Fragen es ankommt.

### Warum sollten Kommunikationsmanager den Stresstest machen?

Die Kommunikationsgesellschaft verändert sich in atemberaubendem Tempo. Kommunikationsmanager müssen heute viel mehr leisten als noch vor wenigen Jahren. Globale Herausforderungen, permanente Veränderung von Strukturen, Prozessen und Interessen der Unternehmen, neue Technologien und neue

Formen der Meinungsbildung, viele Unsicherheiten und Risiken etc., etc.: Diese und viele weitere Herausforderungen müssen mit tendenziell knapperen Ressourcen bewältigt werden. Innovativ und attraktiv zu bleiben, ist schwieriger geworden, und auch mit den eigenen Stakeholdern den guten Dialog zu pflegen. Kluge Contentstrategien und vernetzte Konzepte sind zum Beispiel gefragt. Schon dies hat das Kommunikationsgeschäft grundlegend verändert. Unternehmenskommunikation ist in vielen Bereichen dichter, persönlicher, offener, gleichzeitig aber auch verbindlicher geworden. Und in Krisen oder Change-Prozessen kommt es erst recht auf richtige kommunikative Weichenstellungen an.

**Kommunikationsziele zu erreichen, ist heute nicht mehr genug**, um Unternehmen auf Kurs zu halten und Leadership zu beweisen. Wer gut sein will, muss den Anspruch haben, besser zu werden und mit immer wieder neuen Akzenten das Profil der Unternehmensmarke erlebbar zu machen.

Das **Prinzip des Besserwerdens** muss ein **Leitprinzip der PR und Unternehmenskommunikation** sein. Verschärfte Anforderungen zwingen dazu.

Der hier empfohlene Stresstest belastet nicht, sondern zeigt im Gegenteil, wie Belastungen in der Kommunikation besser zu verkraften sind. So wie man beim Gesundheitscheck die nachhaltige Leistungsfähigkeit auf Herz und Nieren prüfen lässt, zeigt auch der Stresstest für Kommunikationsmanager auf, wie man nachhaltig gut bleibt und besser wird.

### Stresstest für Kommunikationsmanager hinterfragt drei Bereiche

Wer Qualität sichern und besser werden will, muss die richtigen Fragen stellen. Natürlich hat jedes Unternehmen andere Schwerpunkte und Qualitätsmerkmale. Deswegen plädiere ich auch nicht für ein starres Fragemuster, sondern rege hier Fragen an, über deren Zuschnitt und Relevanz jeder selbst entscheiden kann. Die grobe Struktur des Stresstests lässt sich aber definieren. Es geht um drei Bereichen, die regelmäßig kritisch hinterfragt werden sollten:

- 1) **Das Kommunikationsmanagement.** Die übergeordnete Frage dazu lautet: „Wie leistungsfähig ist das Kommunikationsmanagement und wie kann es weiter verbessert werden?“ Dieses ist zweifellos der komplexeste Bereich des Stresstests.

Dabei sind wiederum drei Unterrubriken zu unterscheiden:

- a. Ist die **strategische Ausrichtung** richtig?
  - b. Ist die **Umsetzungsqualität** verbesserbar
  - c. Wie leistungsfähig ist die **Infrastruktur der Unternehmenskommunikation** und wie kann die Kommunikation noch besser organisiert werden?
- 2) **Die Fitness des Kommunikationsmanagers.** Hier geht es nicht um fachliche Kompetenzen. Vielmehr hinterfragt dieser Bereich des Stresstests die persönliche körperliche und mentale Fitness von Kommunikationsmanagern. Die übergeordnete Frage heißt: „Wie fit sind die Akteure der Kommunikation, um die Belastungen des Jobs auszuhalten und den Bereich aktiv und verantwortungsbewusst weiterzuentwickeln?“ Darüber wird in der Kommunikationsszene wenig diskutiert, obwohl die persönliche Fitness maßgeblichen Einfluss auf Kommunikationserfolge hat.
- 3) **Die Kommunikationsfähigkeit im Unternehmen.** Gute PR ist Teamwork. Nicht alleine Kommunikationsmanager prägen den Auftritt und die Wahrnehmung des Unternehmens. Vielmehr müssen auch viele weitere Akteure entsprechend dazu befähigt sein: der CEO, der CFO, weitere Top-Manager, in besonderen Situationen (etwa in Veränderungsprozessen) aber auch das Mittelmanagement. Die übergeordnete Frage lautet daher: „Wie ist die Kommunikationsfähigkeit im Unternehmen generell zu bewerten und wie kann man sie weiter verbessern?“

Diese drei Bereiche bestimmen im Zusammenspiel die Wahrnehmung und den Erfolg der internen und externen Kommunikation. Sie beeinflussen das Reputationsprofil und die Stakeholderbeziehungen, aber auch den Erfolgs- und Wachstumskurs insgesamt. Erfahrungsgemäß werden manche der hier aufgeworfenen Fragen gerne ausgeblendet; über strategische, infrastrukturelle oder persönliche Aspekte zum Beispiel spricht man nicht gerne. Kommunikationsmanager sehen sich manchmal dazu gezwungen, eher Ergebnisse zu „liefern“ als zu hinterfragen. Ehrliche Reflexion und Mut zu notwendigen Anpassungen oder zur Neuausrichtung im Kommunikationsmanagement kommen dann zu kurz. Der Stresstest bietet den Vorteil, die aktuelle Lage sowie Chancen und Risiken im Zusammenhang zu erkennen, zu formulieren und Änderungsvorschläge dann auch leichter ins Gespräch bringen zu können.

### Zu Teil 1 im Stresstest – Impulse für ein besseres Kommunikationsmanagement

Jedem ist klar, welchen **Wertbeitrag** gute Kommunikation zum Unternehmenserfolg leistet und welche Verantwortung damit verbunden ist. Trotzdem müssen Kommunikationsmanager Sinn und Ziel ihres Metiers immer wieder deutlich machen. Das Kommunikationsmanagement muss überzeugend und nachvollziehbar sein.

Eine **klare strategische Ausrichtung** der Kommunikation ist in der Praxis kein selbstverständlicher Standard, auch wenn sie in der Jahresplanung formuliert ist. Dabei weiß jeder: **Kommunikation braucht einen Plan**. Von der Qualität des Plans hängt alles ab. Oft sind unterjährig Planabweichungen notwendig, wenn unerwartete Ereignisse auftreten. Dann ist es erst recht notwendig, hausintern klar darzulegen, was die Kommunikation erreichen soll und welche Maßnahmen dazu umgesetzt werden.

In diesem Sinne sind **zentrale Fragen** eines regelmäßig durchzuführenden Stresstests u.a.:

- Haben wir den richtigen Plan für die interne/externe Kommunikation?
- Was wollen wir erreichen?
- Welche Qualität streben wir an und was verstehen wir unter einem guten Kommunikationsauftritt unseres Unternehmens?
- Wird die Kommunikation dem Bedarf und den Ansprüchen aller Stakeholder gerecht? Wie können wir im Gespräch bleiben und den Dialog immer wieder neu beleben?
- Welche Chancen zur Profilierung können wir nutzen? Wie unterstützen wir damit das Corporate Marketing?
- Welche kommunikativen Risiken müssen wir berücksichtigen? Wie können wir überhaupt vermeiden, dass Kommunikation zum Risiko wird? Die Frage ist weniger absurd als sie klingt. Krisen eskalieren oft nicht durch die auslösenden Ereignisse, sondern durch den kommunikativen Umgang damit. Unternehmenskommunikation ist heutzutage ein extrem risikobehaftetes Metier.
- Wie können wir die Modernität und Innovationskraft des Kommunikationsmanagements sicherstellen (und z.B. neue Technologien frühzeitig nutzen)?

Diese Fragen sind eine Auswahl. Man sollte sie mit einer gesunden Unzufriedenheit reflektieren. Man weiß nie genau bzw. erst im Rückblick, ob man wirklich den optimalen Kurs für die Kommunikation gefunden hat. Im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“ gibt es viele Anregungen, wie man die strategische Ausrichtung des Kommunikationsmanagements meistert. Ich verweise z.B. auf die Beiträge „Glaubwürdigkeit und Effizienz sind planbar. Anregungen zur Kommunikationsplanung“ (> [Link 1](#)) und „Wie die Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation gelingt“ (> [Link 2](#)).

### Umsetzungsqualität ist immer verbesserbar

Der zweite Themenblock in der Rubrik „Kommunikationsmanagement“ im Stresstest befasst sich mit der Umsetzungsqualität der Kommunikationsmaßnahmen. Hier muss man nicht unbedingt ins Detail gehen, sondern bestimmen, ob der Mix an Maßnahmen und Instrumenten insgesamt wirkungsvoll ist.

Wichtig sind folgende Aspekte:

- Erzielen die Maßnahmen die beabsichtigte Wirkung? Wie können Effektivität und Effizienz verbessert werden?
- Können wir die Wirkung der Kommunikationsinstrumente überhaupt richtig einschätzen? Haben wir (die richtigen) KPIs festgelegt?

### Ohne eine leistungsfähige Infrastruktur funktioniert das Kommunikationsmanagement nicht

Besonders wichtig ist die dritte Unterrubrik, nämlich die Leistungsfähigkeit von Organisation und Infrastruktur der Unternehmenskommunikation. Ich habe mir die Finger dazu wundgeschrieben, aber ihre Bedeutung wird immer noch unterschätzt.

Relevante Fragen heißen hier:

- Wie können wir das Kommunikationsmanagement besser organisieren, um die Qualität und Leistungsfähigkeit im Auftritt weiter zu steigern?
- Wie gut ist das Kommunikationsteam aufgestellt? Haben die Mitarbeiter z.B. genügend Gestaltungsspielräume, um sich optimal einzubringen?

- Wie gut ist der Wissenstransfer organisiert? Laufen die Kommunikationsfäden trotz zunehmender Dezentralisierung von Betriebsstrukturen noch gut zusammen? Wie gut kommen Kommunikationsmanager an das verfügbare Wissen?
- Wie gut funktionieren die Schnittstellen zwischen Online- und Offline-Kanälen, die im modernen Kommunikationsbetrieb eng verzahnt sein müssen?
- Wie gut ist das Kommunikationsmanagement mit anderen strategisch relevanten Unternehmensbereichen vernetzt, z.B. mit dem Innovationsmanagement, mit Vertrieb und Marketing oder mit dem Risikomanagement?
- Wie flexibel können wir auf aktuelle Kommunikationsanforderungen oder auf Engpässe reagieren? Wie können wir die Leistungsfähigkeit in Ausnahmesituationen (oder z.B. auch im Management spezieller Großprojekte) steigern?
- Kennen und nutzen wir neue effiziente Formen der Kooperation? Hier möchte ich insbesondere auf den sinnvollen Einsatz von erfahrenen Interim Managern im Kommunikationsbusiness hinweisen. Deren Wertbeitrag zu kennen und zu nutzen, kann für Unternehmen wie für Kommunikationschefs „überlebensrelevant“ sein (siehe hierzu > *Link 3*). Manche Kommunikationsmanager scheitern heute daran, dass sie sich bei Engpässen nicht die angemessene Unterstützung holen. Unter diesem Mangel an Professionalität leidet oft das ganze Team, vor allem aber die Kommunikations-Performance.

Das Fazit dieses ersten Bereichs im Stresstest der Unternehmenskommunikation sollte eine gesunde Unzufriedenheit sein. **Kommunikation ist nie perfekt**, ist stets ein Kompromiss, ist stets eine Abwägung von Prioritäten, Interessen, Ressourcen und Möglichkeiten. Es kommt aber auch nicht auf Perfektion an, sondern darauf mit Hilfe des Stresstests Optionen zur Verbesserung zu erkennen und dann auch umzusetzen.

### Zu Teil 2 im Stresstest – Impulse für die persönliche Fitness der Kommunikationsmanager

Hier können wir den Begriff „Stresstest“ wörtlich nehmen. Kommunikationsmanager müssen heute oft einen enormen körperlichen und psychischen Druck aushalten. Lange Arbeitszeiten, Rufbereitschaft am Wochenende, viele parallel laufende Projekte, dazu unternehmenspolitischer Druck, der Kampf um knappe

Ressourcen usw. – all das kann die innere Balance und die Fitness der Akteure beeinträchtigen. Bei Kommunikationschefs lassen sich familiäre und berufliche Interessen oft besonders schwer in Einklang bringen. **Wie hält man diese Belastungen aus?** Wie bleibt man leistungsfähig, glaubwürdig und stark genug, um den Kommunikationsauftrag souverän auszuüben und besser zu werden? Wie vermeidet man, dass der persönliche Preis für die Karriere im Kommunikationsbetrieb zu hoch wird und andere wichtige Dinge in den Hintergrund treten?

Außerdem geht es hier auch um notwendige Charaktermerkmale und Prinzipien, die körperliche Fitness erfordern, z.B. Mut. Mut setzt Stärke voraus. Nur wer stark ist, kann Unbequemlichkeiten und Risiken aushalten. Wer schwach ist, lässt sich leichter auf „faule“ Kompromisse ein, was zu Widersprüchen oder Fehlern im Auftritt führen kann. Mutig zu sein, ist für Kommunikationsmanager auch eine Frage der Kondition.

Wie wichtig ein solides Werte-Fundament generell für die Effizienz der Kommunikation ist, kann man im Beitrag „Glaubwürdigkeit und Effizienz – Anregungen für ein Kommunikationsmanagement mit Prinzipien“ (> [Link 4](#)) nachlesen.

Die persönliche körperliche und mentale Balance der Kommunikationsmanager ist somit die Voraussetzung für gutes, zukunftsorientiertes Kommunikationsmanagement. „Ausgebrannte“ Akteure tun sich in der Regel schwer, notwendige Veränderungen im Job, schon gar nicht eine grundlegende Neuausrichtung der Kommunikation, zu initiieren. In meiner Arbeit als Interim Manager und Berater erlebe ich sehr oft solche Fälle. Unternehmen und Kollegen tun sich schwer damit, diesen Punkt einzugestehen.

Relevante Fragen in diesem Bereich sind also z.B.:

- Passt die **körperliche und mentale Konstitution** der Kommunikationsmanager zu den Anforderungen im Kommunikationsgeschäft? Wie können wir die Leistungsfähigkeit in diesem Punkt sicherstellen und verbessern? Sind Kultur und Rahmenbedingungen im Unternehmen geeignet, um die persönliche Fitness und die Balance im Kommunikationsmetier zu gewährleisten? Oder wird insgeheim eher der Workoholism gefördert?

- Sind **Haltung und Eigenschaften der Kommunikationsmanager** so angelegt, dass sie Belastungen aushalten und ein glaubwürdiger Kommunikationsauftritt gefördert wird? Neben Mut spielt auch **Authentizität** eine wichtige Rolle. Authentizität ist nicht nur ein Treiber für Glaubwürdigkeit und Vertrauen, sondern auch ein **Hygienefaktor im Kommunikationsmanagement**. Sie vereinfacht das Management, reduziert Komplexität, schafft Sicherheit und Orientierung. Authentisch zu sein, bedeutet aber Kraft und Aufwand – in gewisser Weise also auch körperliche/mentale Fitness. Auch eine **hohe Aufmerksamkeit** für die Geschehnisse ist im Kommunikationsmetier sehr wichtig. Sie muss permanent trainiert werden.
- Und wer als Kommunikationsmanager in Leitungsfunktion Verantwortung trägt, muss darüber hinaus seinen **persönlichen Führungsstil** und seine Führungsstärke in den Stresstest einbeziehen, z.B. mit der Frage: „Wie beeinflusst mein Führungsstil die Kultur und Arbeit im Team und was kann ich verbessern?“ Für vertiefende Infos verweise ich auf den Beitrag „Kooperation im Kommunikationsmanagement: Wie die Art der Zusammenarbeit Kommunikationserfolge beeinflusst“ (> [Link 5](#)).

### Zu Teil 3 im Stresstest – Impulse für eine hohe Kommunikationsfähigkeit

CEO, CFO und andere Multiplikatoren beeinflussen durch ihr Verhalten die Wahrnehmung und den Kommunikationserfolg des Unternehmens erheblich. Ihre **Befähigung zu guter Kommunikation** ist eine wichtige Daueraufgabe des Kommunikationsmanagements.

In diesem Sinne muss im Rahmen des Stresstest hinterfragt werden:

- Wie ausgeprägt ist die Kommunikationsfähigkeit der wichtigsten Player im Unternehmen? Was ist zu tun, um sie zu verbessern? Wie kann zum Beispiel der Kommunikationschef die Kommunikations- und Dialogfähigkeit des CEO fördern? Wie kann er „Abgehobenheit“ oder „Vereinsamung“ im Top-Management vermeiden und die Offenheit für Kommunikationsanliegen sicherstellen? Worauf es hier ankommt, habe ich im Beitrag „Der CEO und sein Kommunikationschef – Typologie einer besonderen Partnerschaft“ skizziert (> [Link 6](#)). Es gibt viel mehr Hebel für Verbesserungen der Kommunikationsfähigkeit auf Top-Ebene als gemeinhin vermutet.

Machen Sie etwas daraus!

Die Ergebnisse des Stresstests sollte man ernst nehmen

Ob man aus dem Stresstest ein festes Raster im Sinne eines internen Kommunikationsaudits macht, sei dahingestellt. Meine Intention in diesem Beitrag ist eher die Ermunterung zum freiwilligen Selbstcheck als Anregung, besser und effizienter zu werden und die Kommunikation weiterzuentwickeln. Dennoch sollte man bei allen Fragen und Aspekten ein **einheitliches, einfaches Bewertungsraster** anwenden.

Es genügt, den Fortschritt im Kommunikationsmanagement in drei Kategorien zu bewerten:

- **„sehr gut ausgeprägt“** – erzielte Fortschritte sollten konsolidiert und die langfristige Weiterentwicklung im Blick behalten werden
- **„angemessen ausgeprägt“** – wir ruhen uns nicht auf den Lorbeeren aus, sondern verstehen Kommunikation als Dauerherausforderung und die permanente Verbesserung als Anspruch
- **„verbesserungswürdig“** – wir haben Schwachstellen erkannt und kümmern uns um die Optimierung

### Erfahrungen mit dem Stresstest als Interim Manager und Berater

Kommunikation steht immer auf dem Prüfstand, daher ist die regelmäßige Überprüfung der Kommunikationsexzellenz eigentlich selbstverständlich. Die Frage ist, welcher Anspruch dahinter steht und was man daraus macht. Eine konsequente Nachverfolgung von Verbesserungsansätzen ist durchaus nicht selbstverständlich. Mir selbst bzw. den von mir betreuten Unternehmen hilft der Stresstest als Ansatzpunkt für Flexibilität und Innovationen im Kommunikationsmanagement in jedem Mandat. In der Regel wird er nicht als eigenes Projekt (etwa als Audit) durchgeführt, aber er findet statt, und zwar in der gleichen Systematik, wie hier beschrieben. Das ist nicht nur eine solide Basis für alle

weiteren Aktivitäten, sondern auch hilfreich, um den Sinn und Mehrwert von Kommunikationsmaßnahmen deutlich zu machen.

### Fazit

Kommunikation braucht klare Strukturen, solide Planung und gute Führung. Das ist Ausdruck von Professionalität. Aber Kommunikation ist nichts Statisches. Sie lebt als **people business** von **Innovation**, von **permanenter Veränderung** und **Verbesserung**. Kommunikationsbeziehungen müssen lebendig und attraktiv gehalten werden, und das wird immer schwerer. Deswegen muss es **Anspruch** von Kommunikationsmanagern sein, nicht nur den Kommunikationsauftrag gut zu erfüllen, sondern den **Auftritt weiterzuentwickeln**. Kritische Reflexion der Fortschritte und eine Portion Unzufriedenheit gehören dazu. Aber nicht auf die Bestandaufnahme kommt es an, sondern darauf, immer wieder Verbesserungen zu initiieren – wenn nötig darum zu streiten.

Ein Stresstest für die Kommunikation kann dabei helfen.

- Er führt zu **Verbesserungen im Kommunikationsmanagement**, und zwar in der strategischen Ausrichtung, in der Optimierung der Umsetzungsqualität und in der Gewährleistung einer angemessenen, leistungsfähigen Infrastruktur.
- Er überprüft und **sichert die persönliche körperliche und mentale Leistungsfähigkeit** der Kommunikationsmanager und hilft ihnen, Belastungen souverän zu meistern.
- Er überprüft und fördert die **Kommunikationsfähigkeit der Organisation** insgesamt, besonders die der relevanten Akteure an der Unternehmensspitze.

Wer sich einem solchen Test regelmäßig und freiwillig unterzieht, leistet einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Er handelt verantwortungsbewusst, denn nicht nur die Unternehmen, sondern alle Stakeholder – letztlich die Gesellschaft insgesamt – sind auf dauerhaft gute Kommunikation angewiesen.

*Quelle:* Der Beitrag ist im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“ erschienen:  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>

*Direkter Link zum Beitrag:*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2015/01/stresstest-fuer-die-kommunikation-besserwerden-als-leitprinzip/>

*Linkhinweise im Text*

*Link 1 („Glaubwürdigkeit und Effizienz sind planbar“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2011/09/glaubwuerdigkeit-und-effizienz-sind-planbar-anregungen-zur-kommunikationsplanung-2012/>

*Link 2 („Wie die Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation gelingt“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2012/04/wie-die-neuausrichtung-der-unternehmenskommunikation-gelingt-anregungen-zur-weichenstellung-fuer-mehr-effizienz-und-glaubwuerdigkeit/>

*Link 3 („Was leisten Interim Manager in Veränderungsprozessen?*

*Kommunikationsprofis auf Zeit bieten besonderen Mehrwert“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2014/12/leisten-interim-manager-veraenderungsprozessen-kommunikationsprofis-auf-zeit-bieten-besonderen-mehrwert/>

*Link 4 („Glaubwürdigkeit und Effizienz“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2014/06/glaubwuerdigkeit-und-effizienz-anregungen-fuer-ein-kommunikationsmanagement-mit-prinzipien/>

*Link 5 („Kooperation im Kommunikationsmanagement“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2014/10/kooperation-im-kommunikationsmanagement-wie-die-art-der-zusammenarbeit-kommunikationserfolge-beeinflusst/>

*Link 6 (Der CEO und sein Kommunikationschef – Typologie einer besonderen Partnerschaft“):* <http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2011/10/der-ceo-und-sein-kommunikationschef-typologie-einer-besonderen-partnerschaft/>

*Weitere Infos und Support:*

<http://www.wordsvalues.de>,  
[griepentrog@wordsvalues.de](mailto:griepentrog@wordsvalues.de)