

Führungsstärke im Kommunikationsmanagement: 10 Grundsätze sichern die Motivation im PR-Team

Wolfgang Griepentrog, 3. Juni 2015,
Beitrag im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“

1

Ist die PR-Branche eine Zweiklassengesellschaft?

Leidenschaft und Begeisterung für den Beruf, Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum und der internen Akzeptanz markieren die eine Gruppe der Kommunikationsmanager. Frust und Klagen über zu wenig Zeit und Einfluss markieren die andere Gruppe. Die Kommunikationsbranche hat ein **widersprüchliches Profil**. Hohe Motivation und Unzufriedenheit existieren in der PR nebeneinander, oft im gleichen Unternehmen.

Damit rückt ein Aspekt in der Vordergrund, über den wenig gesprochen wird: die **Führungsstärke der verantwortlichen Manager**. Hier gibt es einen unmittelbaren Wirkungszusammenhang. Denn dass der Chief Communication Officer selbst zufrieden und hochmotiviert ist, bedeutet keineswegs, dass er diese Begeisterung auch auf sein Team übertragen kann. Nicht jeder Kommunikationschef hat automatisch die Führungsqualitäten, die notwendig sind, um dauerhaft eine hohe Motivation und damit auch eine hohe Effizienz im Kommunikationsteam sicherzustellen. Was aber macht eigentlich genau die Führungsqualität im Kommunikationsmanagement aus? Werden die üblichen Führungsinstrumente auch in diesem Metier genutzt? Was fördert und was hemmt die Leistungsbereitschaft im PR-Team?

“ *Kommunikation ohne Begeisterung und Leidenschaft ist eigentlich schwer vorstellbar.* ”

Aber die einen erleben Abwechslung und täglich neue spannende Aufgaben, die anderen Monotonie. Die einen sehen sich als Beziehungsmanager geschätzt, die anderen sind von wechselnden und widersprüchlichen Stakeholdererwartungen genervt. Die einen fühlen sich gefördert, die anderen in der Karriere gebremst. Wie aber kann jemand als glaubwürdiger, engagierter Botschafter des Unternehmens auftreten, der mit seinen Arbeitsbedingungen unzufrieden ist? Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen die tatsächlichen Führungsqualitäten der leitenden Kommunikationsmanager prüfen und **motivationsfördernde Arbeitsbedingungen** in den Kommunikationsteams konsequent im Blick behalten. Ich schlage in diesem Beitrag vor, auf **10 Aspekte** besonders zu achten.

Inflationäre Vielfalt: Studien zeigen ein widersprüchliches Profil der PR-Branche

Wie steht es wirklich um die Leistungsmotivation und Zufriedenheit in der PR? Immer mehr Unternehmen haben Studien und Umfragen als günstiges Marketingtool entdeckt. Das führt zu einer Flut an Meinungen und Einschätzungen auch über die Rahmenbedingungen des Kommunikationsgeschäfts. Es wäre interessant zu wissen, wieviel von all diesen Ergebnissen eigentlich in der Praxis der Unternehmen ankommt. Ausreichenden Tiefgang haben primär wissenschaftliche Studien. Aber sie beleuchten eher das Selbstverständnis und die Voraussetzungen für gute Führung im Kommunikationsmanagement, sagen jedoch nur wenig über die tatsächliche Qualität im Praxisbetrieb aus. Sie machen allerdings eine Kluft zwischen Selbstbild und Fremdwahrnehmung von PR-Führungskräften in diesem Punkt deutlich. Zusammen betrachtet unterstreichen die Studien das widersprüchliche Bild der Kommunikationsbranche.

Vor einigen Wochen wurden negative Ergebnisse einer Umfrage von news aktuell und Faktenkontor vorgestellt. Demnach sei ein großer Teil der Kommunikationsmanager **frustriert** über schlechte Arbeitsbedingungen. Es gibt gute Gründe, diesem Bericht nicht zu glauben, allerdings gibt es auch anderenorts immer wieder Klagen über geringe Akzeptanz, eine angespannte Stimmung, unklare Orientierung oder schlechtes Ressourcenmanagement in der Unternehmenskommunikation. Auch aus meiner eigenen Praxis als Interim Manager und Berater könnte ich Beispiele nennen.

Ein ganz anderes Bild zeichnet dagegen z.B. der bedeutendste Forschungsbericht, der sich mit Führung von Kommunikationsfunktionen befasst, „**Führung im Kommunikationsmanagement – Herausforderungen im internationalen Vergleich**“ (>>> [Link 1](#)). Die Autoren Ulrike Röttger, Ansgar Zerfaß, Juliane Kiesenbauer und Janne Stahl

kommen zum Ergebnis, dass das Kommunikationsmanagement im deutschsprachigen Raum (mit Blick auf die Führung) im internationalen Vergleich gut aufgestellt ist. Allerdings werden die obersten Kommunikationsverantwortlichen in dieser Studie von ihren eigenen Mitarbeitern nicht als exzellente Führungskräfte, sondern eher durchschnittlich bewertet – deutlich anders als die Selbsteinschätzung.

Wie unterschiedlich Kommunikationschefs ihren Auftrag (und damit auch ihre Schwerpunkte als Führungskraft) im Vergleich zum Top-Management begreifen, zeigt die Studie **„Unternehmenskommunikation aus der Sicht von Vorständen und Kommunikationsmanagern – Ein empirischer Vergleich“**, herausgegeben von Ansgar Zerfaß, Günter Bentele, Joachim Schwalbach und Muschda Sherzada (>>> [Link 1](#)). Zwar geht es hier nicht um die Motivation im PR-Team, sondern um die Leistungsmotivation der gesamten Belegschaft, die **Diskrepanz** wirft aber auch ein Licht auf das Führungsverständnis der Kommunikationsprofis.

Auf S.14/15 heißt es: *„Während für Vorstände und Geschäftsführer die Information und Motivation der Belegschaft (95 Prozent) und die Herstellung von Transparenz über die Unternehmenspolitik (73 Prozent) zu den wichtigsten Aufgaben von Kommunikationsmanagern gehören, legen die Kommunikatoren selbst viel mehr Wert auf das Vertrauen von Journalisten (84 Prozent) und die Beeinflussung der Meinungsbildung der gleichen Multiplikatorengruppe (56 Prozent) – das sind operative Ziele, die weitaus weniger Top-Manager für relevant halten (56 Prozent / 30 Prozent).“*

3

“ *Wie wirken sich solche Diskrepanzen auf die Führung im Kommunikationsmanagement aus, fragt man sich.*

Leider wird sonst in den Studien das Führungsverständnis und die Führungskompetenz der relevanten Player zwar abgefragt, aber nicht hinterfragt und durch Aussagen anderer Akteure im Kommunikationsteam validiert.

Der breit angelegte und besonders aussagekräftige **European Communication Monitor 2014** liefert ebenfalls ein differenziertes Bild des Kommunikationsbetriebs (>>> [Link 2](#)). Demzufolge sind 66,5 % der befragten Kommunikationsmanager mit ihrer Situation zufrieden, 11,4 % hingegen unzufrieden (Werte über alle europäischen Länder hinweg, deutsche Ergebnisse durchschnittlich, insgesamt schlechtere Bewertung als beim European Communication Monitor 2010). Dieser Befund macht nachdenklich.

Fazit:

“ *In puncto Zufriedenheit und Motivation von Kommunikationsmanagern gibt es Licht und Schatten – Begeisterung und Unzufriedenheit.*

Signifikante Diskrepanzen finden sich allerdings nicht nur bei diesem Kriterium, sondern auch bei anderen Aspekten des Kommunikationsbetriebs, etwa bei der Entlohnung von PR-Managern.

Übrigens, die zahlreichen Portraits visionsstarker Top-Profis der Kommunikation (zusammengestellt z.B. im Buch **“Strategen, Visionäre und Netzwerker der Unternehmenskommunikation“** von Ansgar Zerfaß, Juliane Kiesenbauer) bilden nur einen Teil der Realität ab und sind nicht unbedingt repräsentativ für die Kommunikationsbranche (>>> [Link 1](#)).

Führung macht den Unterschied

Wo die Zufriedenheit und Motivation von Kommunikationsteams gering sind, können auch ungünstige Rahmenbedingungen für einen professionellen PR-Betrieb die Ursache sein. So hat z.B. kürzlich die **Studie Mittelstandskommunikation 2015** gezeigt, dass sehr vielen kleineren Unternehmen die strategische und operative Basis für gute Kommunikation und damit auch für entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten fehlt (>>> [Link 3](#)) Negative Rahmenbedingungen positiv zu beeinflussen, hat indessen auch mit Führungsqualität, Kompetenz und Engagement der verantwortlichen Kommunikationsmanager zu tun. Ihr Anspruch muss es sein, eine hohe Motivation und angemessene Arbeitsbedingungen im Team sicherzustellen.

4

Allerdings wird es tendenziell schwerer, diesen Anspruch zu erfüllen.

“*Zunehmender Wettbewerb, verschärfte Kommunikationsbedingungen und knappe Ressourcen setzen auch Kommunikationschefs als Führungskräfte immer stärker unter Druck.*“

10 Grundsätze einer motivationsfördernden Führungskultur im Kommunikationsmanagement

Führung von Kommunikationsteams und von Kommunikationsfunktionen ist eine komplexe Managementaufgabe. Angesichts vielfältiger Unternehmens- und Partikularinteressen und oftmals völlig unterschiedlicher Manager-Profile, ist es kaum möglich, stets allen Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter im Team gleichermaßen gerecht zu werden. Allerdings hilft es, einige Dinge zu berücksichtigen, die vordergründig vielleicht banal klingen, in der Praxis aber eine große motivierende Wirkung entfalten.

Konkret kommt es auf folgende 10 Aspekte an:

1.) Gute Führung muss für spannende Kommunikationsaufgaben, Möglichkeiten zur Profilierung und hohe Wertschätzung sorgen

Spannende und abwechslungsreiche Aufgaben sind selbstverständlich die wichtigste Basis für Zufriedenheit und hohe Leistungsbereitschaft im Team. Das hat auch der European Communication Monitor 2014 ergeben. Dafür zu sorgen und zuzulassen, dass Mitarbeiter selbst ihre Aufgaben definieren und Projekte entwickeln, ist ebenso eine vorrangige Führungsaufgabe wie auch die Anerkennung des Wertbeitrags für den Unternehmenserfolg intern sicherzustellen.

Dabei ist es gut, wenn die **interdisziplinäre Fitness im Team** gestärkt und Silodenken vermieden wird, wenn Kommunikationsmanager beispielsweise ihre Funktionen und Rollen öfter wechseln.

“ *Routine ist zwar wichtig im Kommunikationsbusiness, darf aber nicht zur Monotonie führen.*

Teams, in denen notfalls „jeder alles kann“, sind erfahrungsgemäß resilienter und besser motiviert. Zu empfehlen sind insbesondere häufigere Wechsel zwischen Teams der Pressearbeit und der internen Kommunikation. Die Trennung dieser Funktionen ist ohnehin unzeitgemäß.

5

2.) Fordern und fördern: Kommunikationschefs müssen die Karriere ihrer Mitarbeiter unterstützen

Fehlende Karrieremöglichkeiten sind ein kritisches Thema im Kommunikationsmanagement. Das zeigt ebenfalls der European Communication Monitor (nur rund ein Drittel der Befragten schätzt die eigenen Karriereperspektiven positiv ein). Dass Kommunikationsprofis trotz ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg nur selten in die Top-Etagen der Wirtschaft aufrücken, mag ein weiteres Indiz dafür sein.

Erschwert werden Karrierewege bisweilen auch durch die Frauenquote. Um sie zu erhöhen, nutzen manche Unternehmen die PR- und die HR-Bereiche gern als „Alibi“ – jenseits der fachlichen Qualifikation.

“ *Ausdruck von Führungsqualität ist es, die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Kommunikationsteam aktiv zu fördern.*

Ein guter Kommunikationschef ist **Mentor seiner Mitarbeiter**. Er muss zur Weiterentwicklung anspornen, auch wenn dies bisweilen im gesunden Widerspruch zum Wunsch nach Teamkontinuität und Planungssicherheit steht.

Auch durch mehr Flexibilität bei der Vergütung kann die Leistungsmotivation erhöht werden. Schließlich ist das **Gehalt auch Ausdruck von Wertschätzung**. Dass die große Spreizung bei der Vergütung von Kommunikationsjobs eine kritische Entwicklung ist, die zu Verwerfungen und in manchen Fällen zur Demotivation führen kann, habe ich schon in anderen Publikationen dargestellt. Ein Blick in den European Communication Monitor zeigt die Spannweite: Die Gehälter liegen sowohl insgesamt als auch auf Top-Ebene zwischen unter 30.000 € und über 150.000 € pro Jahr (12.2 % der Kommunikationschefs verdienen bis zu 30.000 €, über 50 % zwischen 30.000 und 100.000 € und ein Drittel verdient über 100.000 € pro Jahr).

“ Die großen Unterschiede in der Vergütung machen deutlich, dass viele Unternehmen offensichtlich den Wertbeitrag der Kommunikation nicht richtig einschätzen können.

Hier ist engagierte Führung gefragt, die sich für eine leistungsgerechte Vergütung einsetzt. Das dürfte eine der leichteren motivationsfördernden Maßnahmen sein.

3.) Ein klarer Kurs und definierte Kommunikationsziele sind Basis hoher Motivation

„Alle ziehen an einem Strang und folgen einer klar definierten unternehmens- und kommunikationsstrategischen Richtung“: Dies ist längst nicht überall selbstverständlich. Gerade in schwierigen Situationen erlebt man oft einen „Zick-Zack-Kurs“ bzw. „Kommunikationsmanagement auf Sicht“ mit der Gefahr, dass Ziele und Schwerpunkte der Kommunikation nicht allen Mitarbeitern im PR-Team klar sind. Das kann dann nicht nur zu Diskrepanzen im Auftritt, sondern auch zur Unzufriedenheit führen.

6

4.) Gute Infrastruktur der Unternehmenskommunikation wirkt motivationsfördernd

Dass gute Kommunikation auch eine Frage der **Infrastruktur** ist, ist mein Dauer-Mantra (>>> [Link 4](#)). Sie muss so organisiert sein, dass selbstständiges, verantwortliches und Sinn stiftendes Arbeiten unterstützt wird. Schließlich geht es darum, Kommunikation und Stakeholderbeziehungen zu gestalten und nicht bloss Kommunikationsaufträge zu exekutieren. Wie gut das Kommunikationsmanagement hier aufgestellt ist und die Kooperation funktioniert, zeigt sich vor allem bei **Engpässen und in kritischen Situationen** (>>> [Link 5](#)). Hält der Kommunikationschef dann seinem Team den Rücken frei oder gibt er den Druck weiter? Wenn Engpässe auf Kosten der Mitarbeiter (etwa durch Doppelbelastung) bewältigt werden, wirkt das in der Regel demotivierend.

5.) Gute Führung bedeutet Loyalität zum Team

Auch dieser Punkt hat mit Kooperationsmanagement bei Engpässen zu tun. Jeder Engpass ist eine Belastung. Manchmal wird die Lage aber unnötig erschwert, wenn durch neue Kapazitäten die Gestaltungsmöglichkeiten von Mitarbeitern eingeschränkt werden. So erlebe ich es in einigen Mandaten, wie Frust entsteht, wenn bei Engpässen oder projektbedingt Berater oder Agenturen ins Boot geholt werden, die schlecht ins Team passen. Dann kommt es leicht zu Spannungen, wenn Agenturen und Berater fachliche Argumente und Anliegen aus dem Team ignorieren und eigenen Interessen folgen. Da viele Agenturberater die Unternehmensseite nicht aus der Praxis kennen, kommt das öfter vor, als man denkt.

“ *Als Führungskraft muss der Kommunikationschef grundsätzlich für eine gute Kooperation zwischen Mitarbeitern und externen Partnern sorgen, Konflikte schlichten und vor allem seine Loyalität zum Team spüren lassen.*

Das gilt natürlich auch für den Fall unternehmensinterner Konflikte mit anderen Bereichen. Und es gilt besonders auch für den Fall, dass Mitarbeiter Fehler machen. Eine **faire und weitsichtige Fehlerkultur** drückt die Loyalität zum Mitarbeiter aus.

6.) Der Kommunikationschef muss authentisches Vorbild sein

7

Mitarbeiter orientieren sich an ihrer Führungskraft. Da Kommunikationsmanager als Multiplikatoren der Unternehmenskultur und der Unternehmenswerte gefordert sind, muss der Kommunikationschef als Führungskraft auch in diesem Punkt ein **authentisches Vorbild** sein. Er muss seine eigenen Prinzipien und Überzeugungen mit den Werten des Unternehmens glaubwürdig zur Deckung bringen und klar kommunizieren. Er muss deutlich machen, was ihm persönlich wichtig ist. Zwischen seinem Führungsverhalten und den Corporate Principles sollte es keine Widersprüche geben. Wer von anderen Transparenz, Integrität und Offenheit erwartet (und darüber hinaus erwartet, dass andere in dieser Hinsicht besonders vorbildlich auftreten), muss selbst das beste Beispiel abgeben. Für ihn dürfen keine anderen Spielregeln gelten (das gilt auch besonders für die Compliance-Regeln). Nichts wirkt demotivierender auf das Team als mangelnde Authentizität und fehlende Vorbildlichkeit der Führung.

7.) Kommunikation muss den eigenen Wertbeitrag gut vermitteln können

Gerade weil der Wert guter Kommunikation im Unternehmen oft nicht bewusst ist, sollten die verantwortlichen Kommunikationsmanager alle Möglichkeiten nutzen, die Leistungen des Kommunikationsteams deutlich zu machen (jenseits der normalen

internen Kommunikation). Hier gibt es viele Wege: von regelmäßigen Communication Days, auf denen unternehmensweit nicht immer bekannte Leistungs- und Serviceangebote des Kommunikationsteams vorgestellt werden, bis hin zu Plattformen und Blogs, auf denen Kommunikationsmanager wie auch Mitarbeiter anderer Bereiche hochwertigen Content zu interessanten Themen bieten und damit zeigen, wie attraktiv ihr Metier ist (hier könnte man sich z.B. am bekannten Daimler-Blog orientieren; >>> [Link 6](#)). Solches Engagement zu unterstützen ist hervorragend geeignet, um eine hohe Mitarbeiterbindung und Motivation zu sichern.

Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter im Kommunikationsteam auch dazu ermuntern, als Referenten auf Kongressen und in Seminaren aufzutreten und über gute Gastbeiträge das Kommunikationsprofil des Unternehmens abzurunden. Die damit verbundene Aufmerksamkeit und das positive Feedback haben erfahrungsgemäß ebenfalls eine hohe motivierende Wirkung. In der Praxis fördern dies viele Unternehmen, manche sehen solches Engagement dagegen nicht gerne.

8.) Eine starke Unternehmensmarke wirkt nach innen und stärkt die Leidenschaft des PR-Teams

Die Führungskultur in einem Unternehmen ist unmittelbarer Ausdruck der Corporate Brand und eines glaubwürdigen **Corporate Marketing**. Ein erfolgreicher Markenauftritt nach außen gelingt nur durch eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen.

“ *Kommunikationsmanager sind Markenbotschafter nach innen und außen.* ”

Dieser Rolle werden sie am besten gerecht, wenn es überhaupt ein systematisches und ganzheitlich angelegtes Management der Unternehmensmarke gibt (>>> [Link 7](#)). Andernfalls gibt es lose Enden in der Kommunikation und die einzelnen Bereiche arbeiten ohne eine gemeinsame Markenidentität nebeneinander. Das kann sich negativ auf die Zufriedenheit und Leistungsmotivation auswirken. Die Marke gibt Kommunikationsmanagern Sinn und Orientierung. Stolz auf die Marke zu vermitteln, ist schließlich Teil des Jobs.

9.) Das Kommunikationstandem aus CEO und Kommunikationschef prägt Führungsstärke und Führungsqualität in der Kommunikation

Von der Kooperation und der Art des Zusammenwirkens zwischen Top-Management und leitenden Kommunikationsmanagern hängt viel ab. Im Beitrag „**Der CEO und sein Kommunikationschef: Typologie einer besonderen Partnerschaft**“ habe ich beschrieben, inwiefern diese Kooperation **kommunikationsfördernde oder**

kommunikationshemmende Qualität haben kann (>>> *Link 8*). Dass dies unmittelbar auf die Arbeit und die Leistungsmotivation im gesamten Kommunikationsteam ausstrahlt, bedarf keiner Erklärung.

Festzuhalten ist aber, dass es Aufgabe des CEOs ist, zu dessen Ressort klassischerweise die Kommunikation gehört, die Führungsqualität im Kommunikationsmanagement sicherzustellen. Bei CEOs kommunikationshemmender Natur sollten die Aufsichtsgremien die Leistungsfähigkeit und Motivation der Kommunikationsmannschaft besonders aufmerksam im Blick behalten. Das würde manch großem Konzern etliche Probleme ersparen.

10.) Was treibt Kommunikationsmanager an? Individuelle Motive und Profile beeinflussen das gesamte Team

Um die Effizienz und Leistungsmotivation im PR-Team sicherzustellen, gehört es zum Führungsauftrag, auch die individuellen Motive und persönlichen Anliegen der Mitarbeiter im Blick zu behalten. Viel zu selten wird reflektiert:

“ *Aus welchem Motiv heraus haben die einzelnen Kommunikationsmanager eigentlich ihren Beruf gewählt? Was ist ihnen wichtig? Welche Stärken wollen und können sie einbringen? Woraus speist sich ihr Engagement und ihre Leidenschaft?*

9

Diese Informationen sind wichtig für die optimale Zusammensetzung harmonisch zusammenarbeitender Teams. Sie sind auch wichtig, um den jeweiligen Erwartungen und Ansprüchen so gut wie möglich gerecht zu werden und damit die Motivation zu sichern. Sich darum zu kümmern, macht ebenfalls die Führungsqualität im Kommunikationsmanagement aus.

Appell:

Führungsqualität in der Kommunikation prüfen!

Gute Führung ist die Basis für eine starke Bindung und Motivation von Mitarbeitern. Das machen die jährlichen Erhebungen des Gallup Engagement Index, die Studien der Wertekommission und viele weitere Untersuchungen deutlich. Und doch scheint es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen zu sein, die praktischen Führungsqualitäten ihrer Manager sicherzustellen. Zum Teil hängt das gewiss auch mit den Auswahlkriterien zusammen (vor allem bei der mittleren Führungsebene). Das ist nicht nur, aber ganz besonders ein Thema für das Kommunikationsmanagement. Es ist auf gute Führung dringend angewiesen, damit das Kommunikationsteam seinen Auftrag optimal erfüllen kann.

“ Gefragt sind dabei nicht nur die Führungskompetenzen, sondern die Praxisqualität – also nicht das Können, sondern das Tun.

Vieles spricht dafür, auch die Führungsqualitäten der verantwortlichen Kommunikationsmanager regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und bei Bedarf Verbesserungen anzuregen. Da die Selbstreflexion die Einschätzung verzerren kann, sollte man sich hierbei **externe, unabhängige Unterstützung** holen. Hierfür ist kein großer Aufwand notwendig. Man kann sich dabei an den genannten 10 Aspekten orientieren.

Von einem solchen Audit profitieren letztlich alle: das Unternehmen, das Kommunikationsteam und auch die Kommunikationsleitung. Es könnte aber auch dazu beitragen, Qualitätsunterschiede in der PR zu verringern und das **Image der Kommunikationsbranche** zu verbessern.

Fazit

Leitende Kommunikationsmanager müssen gute Führungskräfte sein. Was Führungsqualität im Kommunikationsmanagement ausmachen sollte, darüber dürfte es keinen Dissens geben. Wie es aber tatsächlich im Praxisalltag der Unternehmen aussieht, steht auf einem anderen Blatt.

Festzustellen ist, dass es in den Kommunikationsteams einerseits viel Leidenschaft und hohe Motivation, andererseits aber auch Unzufriedenheit und Frust gibt. Der Grund hierfür liegt in der unterschiedlich ausgeprägten Führungsqualität im Kommunikationsbereich.

Um sie auf hohem Niveau zu halten, sollten Kommunikationschefs folgende **motivationsfördernde Grundsätze** berücksichtigen:

1. Spannende Aufgaben sicherstellen und beispielsweise durch Jobrotation für Abwechslung sorgen
2. Karriere und Weiterentwicklung von Mitarbeitern im Kommunikationsteam aktiv unterstützen
3. Durch Klarheit des Kommunikationskurses Orientierung sichern
4. Durch gute Rahmenbedingungen und Infrastruktur die Zufriedenheit stärken
5. Loyalität zum Kommunikationsteam beweisen
6. Authentizität als Chef und Kommunikationsmanager wahren
7. Leistungsangebote und Wertbeitrag des Kommunikationsbereichs auf vielfältige Weise kommunizieren
8. Leidenschaft für die PR durch Stolz auf die Unternehmensmarke wecken

9. Führungsqualität auch als Anspruch des obersten Kommunikationstandems aus CEO und Kommunikationschef wachhalten
10. Mission und Motive der Kollegen im Kommunikationsteam im Blick behalten

Es geht ums Tun, nicht ums Können. Da die Selbstreflexion und Selbsteinschätzung auf Leitungsebene schwer ist, sollte man ein regelmäßiges Audit der Führungsqualität der leitenden Kommunikationsmanager – idealerweise mit unabhängiger, externer Unterstützung – etablieren.

Der Aufwand ist nicht hoch und lohnt sich: Von guter Führung im Kommunikationsmanagement profitieren alle!

*Quelle: Blog „Glaubwürdig kommunizieren“
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>*

*Direkter Link zum Beitrag:
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2015/06/fuehrungsstaerke-im-kommunikationsmanagement-10-grundsaeetze-sichern-die-motivation-im-pr-team/>*

11

Linkhinweise im Text

Link 1: <http://www.akademische-gesellschaft.com/reports.html>

Auf der Webseite der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation (<http://www.akademische-gesellschaft.com>) sind im Menue „Publikationen“ u.a. die hier zitierten Studien und Publikationen zusammen mit einer kurzen Inhaltsangabe abrufbar:

- „Führung im Kommunikationsmanagement – Herausforderungen im internationalen Vergleich“, herausgegeben von Ulrike Röttger, Ansgar Zerfaß, Juliane Kiesenbauer, Janne Stahl*
- „Unternehmenskommunikation aus Sicht von Vorständen und Kommunikationsmanagern - Ein empirischer Vergleich“, herausgegeben von Ansgar Zerfaß, Günter Bentele, Joachim Schwalbach, Muschda Sherzada*
- „Strategen, Visionäre und Netzwerker der Unternehmenskommunikation“, herausgegeben von Ansgar Zerfaß und Juliane Kiesenbauer*

Link 2 („European Communication Monitor 2014“):

<http://www.eacd-online.eu/publications/studies/european-communication-monitor>

Link 3 („Studie Mittelstandskommunikation 2015“):

<http://www.pr-journal.de/lese-tipps/studien/16113-studie-zur-kommunikation-im-mittelstand-wenig-strategie-unzureichende-budgets.html> (*inhaltliche Zusammenfassung mit weiterer Verlinkung*)

Link 4 („Zur Infrastruktur glaubwürdiger PR: Sieben Faktoren schaffen den Rahmen für Effizienz und Werteorientierung):

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2011/07/zur-infrastruktur-glaubwuerdiger-pr-sieben-faktoren-schaffen-den-rahmen-fuer-effizienz-und-werteorientierung/>

Link 5 („Kooperation im Kommunikationsmanagement: Wie die Art der Zusammenarbeit Kommunikationserfolge beeinflusst“):

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

Link 6 („Daimler Blog“):

<http://blog.daimler.de/>

Link 7 („Corporate Marketing als Kernaufgabe glaubwürdiger

Unternehmenskommunikation: 12-Felder-Matrix unterstützt die ganzheitliche Betrachtung“):

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2014/08/corporate-marketing-als-kernaufgabe-glaubwuerdiger-unternehmenskommunikation-12-felder-matrix-unterstuetzt-die-ganzheitliche-betrachtung/>

Link 8 („Der CEO und seinen 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