

International und dezentral: Kommunikationsmanagement bei der GIZ



Welche kommunikativen Chancen und Herausforderungen gibt es bei einem international tätigen Bundesunternehmen? Wie funktioniert Kommunikationsmanagement zwischen Headquarter und Ländern? Welche zentralen Elemente werden im Kommunikationsmanagement der GIZ eingesetzt?

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

am 18. September war der DPRG Arbeitskreis Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung bei der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Eschborn zu Gast. Unser Schwerpunktthema lautete dieses Mal „Kommunikative Herausforderungen eines international tätigen Bundesunternehmens“.

Dr. Sabine Tonscheidt, Leiterin Unternehmenskommunikation der GIZ, stellte die Struktur der Unternehmenskommunikation in der GIZ vor und legte die kommunikativen Herausforderungen des Unternehmens dar. Kerstin Rapp, Leiterin Kommunikationsstrategie, gab einen Überblick über das Kommunikationsmanagement der GIZ und erläuterte seine zentralen Elemente. Eine Besonderheit: Die GIZ hält seit zehn Jahren an ihren Formaten der Kommunikationssteuerung fest und hat sie in dieser Zeit ständig weiterentwickelt.

Die Dimensionen, in denen sich die Unternehmenskommunikation und das Kommunikationsmanagement der GIZ bewegen, wurden gleich zu Beginn des Arbeitskreis-Meetings deutlich: Mehr als 1.500 laufende Projekte, knapp 20.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als potenzielle Multiplikatoren in 120 Ländern, 50 Kommunikatorinnen und Kommunikatoren in der Stabsstelle Unternehmenskommunikation und etwa 580 weltweit stellen eine große Herausforderung für die Steuerung der Unternehmenskommunikation dar – strukturell und inhaltlich.

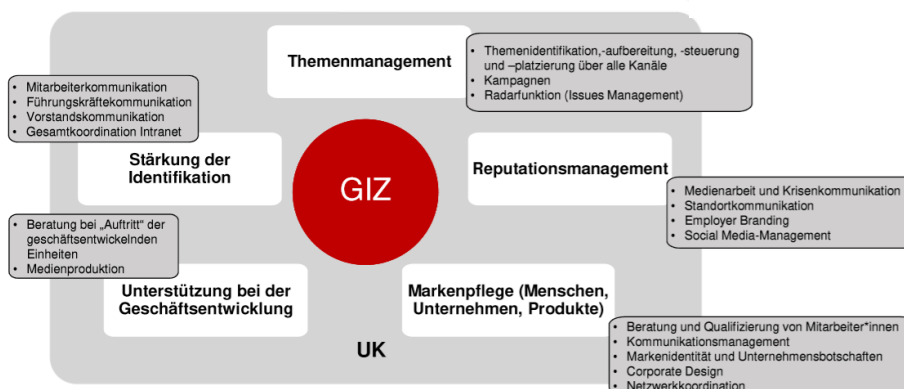
„Wir decken eine große Themenvielfalt ab“, hob Sabine Tonscheidt in ihrem Impulsvortrag hervor: Flucht und Migration, Umwelt und Klima, Wirtschaft und Beschäftigung und soziale Entwicklung sind nur ein Ausschnitt aus den vielfältigen Themenfeldern des Bundesunternehmens. Als Dienstleister unterstützt die GIZ die Bundesregierung, ihre Ziele in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung zu erreichen.

Beste Grüße

Prof. Dr. Lothar Rolke

Dr. Jan Sass

IMPULS-REPORT Kommunikationsmanagement bei der GIZ



Kernleistungen der Unternehmenskommunikation in der GIZ.

Quelle: GIZ

Stakeholder-Dialog im Vordergrund

Sabine Tonscheidt eröffnete ihren Vortrag mit einem Blick auf die Tätigkeitsfelder der GIZ und stellte zwei exemplarische Projekte vor, um den Teilnehmern ein Gefühl für die vielfältigen Themen des Unternehmens zu geben. Anschließend erläuterte sie Funktion, Leistungen und Struktur der Unternehmenskommunikation und ging auf spezifische Herausforderungen für die Kommunikation in der GIZ ein.

Kernfunktion der Unternehmenskommunikation ist die Positionierung der GIZ gegenüber internen und externen Stakeholder-Gruppen. Auf- und Ausbau von Image und Reputation stehen dabei im Fokus. Das spiegelt sich auch in den für die Unternehmenskommunikation definierten Kernleistungen wider: Themenmanagement, Reputationsmanagement, Markenpflege, Stärkung der Identifikation und Unterstützung bei der Geschäftsentwicklung. In diesem Zusammenhang hob Tonscheidt besonders die Radarfunktion des Themenmanagements hervor: "Wir stehen in einem ständigen Dialog mit unseren Stakeholder-Gruppen." Ein Beispiel ist die von der GIZ initiierte Studie "Deutschland in den Augen der Welt", die den Außenblick auf Deutschland im abbildet. Sie fördert den Stakeholder-Dialog und gibt darüber hinaus der GIZ in ihrer Rolle als Dienstleister die Möglichkeit, Auftraggebern und Partnern Wahrnehmungen zu spiegeln.



Die Rolle der Unternehmenskommunikation verändert sich: Sie wird immer mehr zu einem Moderator und Coach.

Sabine Tonscheidt,
Leiterin Unternehmenskommunikation, GIZ

Seit 2011 werden in einem Abstand von drei Jahren weltweit unabhängige Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zu ihren Eindrücken von und ihren Ansichten über Deutschland befragt. "Die Komplexität in verständlichen Worten auszudrücken" ist eine der spezifischen Herausforderungen für die Kommunikation in der GIZ. Eine Studie sei daher für die Unternehmenskommunikation sehr wertvoll, um das „häufig weniger sichtbare Produkt“ der GIZ greifbarer zu machen und gleichzeitig ihrer Rolle als Dialogmanager, Coach und Moderator gerecht zu werden.

Strukturell steht die Unternehmenskommunikation angesichts der internationalen Tätigkeit der GIZ vor der Herausforderung, die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren weltweit zu vernetzen. Eine Steuerung der Kommunikation aus der Zentrale sei bei einer solchen Komplexität nicht das Ziel, vielmehr gehe es um Austausch und darum, im peer-to-peer Ansatz voneinander zu lernen und länderangepasst zu kommunizieren.

IMPULS-REPORT Kommunikationsmanagement bei der GIZ

„Mit unterschiedlichen Stimmen eine Geschichte erzählen“

Während die Zentrale den Ländern hauptsächlich beratend zur Seite steht und sie durch Grundlagen-schulungen, bedarfsspezifische Fortbildungen oder die Herausgabe von Guidelines unterstützt, stellen die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren aus den Ländern Projektbeispiele und Best Practices zur Verfügung. Die Herausforderungen dezentraler Kommunikation können laut Tonscheidt am besten durch die interne Beratung aufgefangen werden. Es sei wichtig, genügend Freiräume für die eigene Kommunikation zu gewähren – so könne mit unterschiedlichen Stimmen eine Geschichte erzählt werden.

Wirkungen haben für die GIZ immer oberste Priorität, um die Legitimation ihrer Arbeit zu gewährleisten. Als Bundesunternehmen unterliegt die GIZ sehr umfangreichen Prüfungen, was sich nicht nur auf die geforderte Schnelligkeit in der Umsetzung von Projekten mit immer kürzer werdenden Laufzeiten auswirkt, sondern auch für die Unternehmenskommunikation keine leichte Aufgabe ist. Tonscheidt wies hier besonders auf den Umgang mit sozialen Medien hin. Um eine konsistente Social-Media-Strategie zu etablieren, müssten aktuelle Guidelines überarbeitet und die verschiedenen Länder zu Grenz- und Graubereichen der Kommunikation in sozialen Medien sensibilisiert werden.



Sabine Tonscheidt (oben) und Kerstin Rapp (unten) geben Einblicke in das Kommunikationsmanagement der GIZ.



Wirkungen sind uns wichtiger als Geld.

Sabine Tonscheidt,
Leiterin Unternehmenskommunikation, GIZ

TEILNEHMER

Martin Demel, ZF Friedrichshafen · **Matthias Dezes**, Dezes Public Relations · **Dr. Wolfgang Dobler**, Dobler Communications · **Michel Doermer**, Mfsk · **Ariana Fischer**, Ariana Fischer · **Fabian Fischer**, GIZ · **Jutta Gebhardt**, Boehringer Ingelheim · **Oliver Frederik Hahr**, Oha communication · **Dr. Jan Janzen**, Argus Data Insights · **Anita Kluck**, Rate GmbH · **Udo Lahm**, comtract · **Justine Merz**, blattert PR · **Katrin Müller**, TU Kaiserslautern · **Manfred Piwinger**, Publizist · **Oliver Plauschinat**, pressrelations · **Kerstin Rapp**, GIZ · **Prof. Dr. Lothar Rolke**, Hochschule Mainz · **Amelie Rusche**, Lautenbach Sass · **Dr. Jan Sass**, Lautenbach Sass · **Ludwig Schönefeld**, Hoerbiger Holding AG · **Eike Tölle**, Landau Media · **Dr. Sabine Tonscheidt**, GIZ · **Matthias von Debschitz**, Büro v. Debschitz · **Thomas Zecher**, TZPR Kommunikationsberatung

IMPULS-REPORT Kommunikationsmanagement bei der GIZ

"Gut geplant ist halb gewonnen"

Im zweiten Teil der Veranstaltung stellte Kerstin Rapp die zentralen Elemente des Kommunikationsmanagements in der GIZ vor. Anschließend berichtete sie über ihre Erfahrungen aus zehn Jahren Kommunikationsmanagement, in denen es auch einige Hürden zu überwinden galt.

Als Beispiel nannte Rapp das „permanente Abwägen und Bewusstsein schaffen“ für Aufgaben, Ziele, Mehrwert, Umfang und Notwendigkeit von Kommunikationsmanagements. Auch die fortlaufende Weiterentwicklung der Arbeitsformate stelle eine große Herausforderung für die Unternehmenskommunikation dar. Kommunikation sei letztendlich nicht immer vollständig mess- und planbar.

Die breite Themenpalette und die vielfältigen internationalen Bezugsgruppen der GIZ setzen eine differenzierte Kommunikationsplanung und -steuerung voraus. In einem Strategieprozess hat die GIZ dafür vier zentrale Elemente entwickelt. Die Sammlung der Anspruchsgruppen erfolgt in einer *Stakeholder Map*, durch die die Priorisierung erleichtert wird. Die Stakeholder der GIZ werden in fünf Gruppen eingeteilt: Mitarbeiter & Arbeitsmarkt, Anteilseigner & Kontrollorgane, Kooperationen, Partnerschaften & Allianzen, Kunden & Auftraggeber sowie Öffentlichkeit & Multiplikatoren. Die Stakeholder Map wird in der gesamten Organisation eingesetzt – vor einiger Zeit hat sie sogar das GIZ-Büro in China für sich angepasst.

Die systematische Anbindung der Kommunikation an die längerfristigen Unternehmensziele wird in einem *Zielhaus* dargestellt. Darin sind vier Handlungsfeldern des Unternehmens (Wirksamkeit, Geschäftsentwicklung, Kompetenzen & Allianzen und Wirtschaftlichkeit) übergeordneten Top-Zielen zugeordnet. Darunter werden die jeweilige Erfolgsbeiträge der Unternehmenskommunikation sowie dazugehörige Wirkungsziele, KPIs und Leitmaßnahmen aufgeführt. Der Jahreszyklus des Kommunikationsmanagements ist an den des Gesamtunternehmens angebunden, sodass die Kommunikationsziele direkt mit den Unternehmenszielen verknüpft werden können.

Diese wertschöpfende Ausrichtung der Kommunikation sei besonders wichtig, um die Sichtbarkeit des Beitrags der Kommunikation zum Unternehmenserfolg zu erhöhen, betonte Rapp.



Wir wollen keine Leistungsschau, sondern Bewusstsein schaffen für den Wert des Kommunikationsmanagements.

Kerstin Rapp,
Leiterin Kommunikationsstrategie, GIZ

Das dritte Element bilden 25 *KPIs und PIs*, die als Leistungsindikatoren bei der weiteren Konkretisierung der Ziele helfen. Rapp hob hervor, dass Kennzahlen nicht zur Kontrolle oder Leistungsschau der Unternehmenskommunikation dienen, sondern vielmehr ihre Wirkung abbilden sollten. Diesen Mehrwert gelte es auch in dem an die obere Führungsebene gerichteten *Management Report* zu herauszustellen, der eine Summary, Grafiken für die Ergebnisdarstellung und kurze Trendberichte aus der Welt der Kommunikation enthält. Rapp wies darauf hin, dass der Bericht in einem Spannungsfeld zwischen Radar- und Reportingfunktion stehe, somit also zu Themen und Trends gleichermaßen informieren müsse.

Regelmäßige Evaluierungen, ein Strategiebooklet zur schnellen Orientierung über die wichtigsten Tools der Kommunikationsstrategie, ein Beratungsportal sowie Gremien zu Zielen und Themen unterstützen das Kommunikationsmanagement. Als Erhebungsmethoden werden Medienresonanzanalysen, Web-Statistiken, Zählungen und interne Befragungen eingesetzt. Es ist jedoch laut Rapp genau zu prüfen, wie häufig einer Bezugsgruppe Befragungen zugemutet werden können: „Es ist wichtig, hier eine Sensibilität für die Zielgruppen zu entwickeln.“ Das Instrumentarium des Kommunikationsmanagements sollte daher so fundiert wie nötig und so pragmatisch wie möglich gehalten werden. Darüber hinaus müsse es permanent an die sich ändernden Nutzerbedarfe angepasst werden. Besonders wichtig sei auch das Commitment von Führungskräften und Mitarbeitern, betonte Rapp: "Sie müssen ein Bewusstsein für den Wertbeitrag der Kommunikation entwickeln.“

IMPULS-REPORT Kommunikationsmanagement bei der GIZ

FÜNF FRAGEN – FÜNF ANTWORTEN



Wie lassen sich Anspruchsgruppen in einer Stakeholder Map darstellen?

Eine Stakeholder Map gibt einen Überblick über alle internen und externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens und ordnet sie in Clustern an. Handlungsmacht und Einflussinteresse der Stakeholder können zuvor in einer Matrix abgebildet werden, aus der sich die Relevanz der einzelnen Anspruchsgruppen ableitet. Diese Systematisierung ermöglicht es, die Komplexität des Unternehmensumfelds zu reduzieren und darauf aufbauend Kommunikationsmaßnahmen und Ressourcen zu planen. Bei einem international tätigen Unternehmen sind auch regionale Zielgruppen in die Betrachtung einzubeziehen. Ihre Ansprüche können von Land zu Land stark variieren, sodass gegebenenfalls zusätzlich zu einer unternehmensübergreifenden Kartierung die Entwicklung von länderspezifischen Stakeholder Maps sinnvoll ist.

Wie kann das Themenmanagement international gestaltet werden?

Weltweit tätige Unternehmen decken große und komplexe Themenfelder ab. Eine Kartierung der Anspruchsgruppen in einer Stakeholder Map und die Anbindung der Kommunikationsziele an die Unternehmensstrategie, zum Beispiel in Form eines Zielehauses, erleichtern das Themenmanagement und sind wichtige Voraussetzungen für die strategische Kommunikation. Darüber hinaus fördern regelmäßig durchgeführte Evaluierungen, Befragungen und Studien den Austausch mit den Stakeholdergruppen, sodass relevante Themen und Ansprüche frühzeitig erkannt werden können. Von Bedeutung ist insbesondere die systematische Rückkopplung von Information und Wissen aus dem globalen Netzwerk des Unternehmens und eine unterschiedliche Gewichtung von Themen – je nach regionalen Erfordernissen.

Wie sind internationale Kommunikationsteams zu steuern?

Um eine global konsistente Kommunikation zu gewährleisten, sind für internationale Kommunikatoren in einer dezentralen Organisationsstruktur vielfältige Nutzenangebote und Einbindungen notwendig. Beispiele sind regelmäßige regionale Meetings, Befragungen, Grundlagenschulungen, Fortbildungen, Kommunikationsberatung bei Praxisfragen oder die Herausgabe von Guidelines. Dezentrale Teams sind in den Kommunikationsprozess einzubinden, wobei die Festlegung der Kommunikationsstrategie zunächst zentral erfolgt – bei der Umsetzung werden jedoch länderspezifische Anpassungen vorgenommen. Hier greift das regionale Know-how der Länder, beispielsweise in Bezug auf Besonderheiten der jeweiligen Medienlandschaft.

Welche Vorteile hat ein dezentrales Kommunikationsmanagement?

Durch eine dezentrale Organisation des Kommunikationsmanagements können die Interessen und Ansprüche regionaler Stakeholder besser berücksichtigt werden. Die Zentrale wird zudem stärker von Entscheidungen entlastet. Nicht zuletzt beflügeln größere Freiräume auch das Storytelling, erhöhen die Authentizität und schaffen damit einen Mehrwert für die Kommunikation: „Viele Stimmen erzählen eine Geschichte.“

Welche Herausforderungen ergeben sich für die Kommunikation in einem Bundesunternehmen?

Bundesunternehmen unterstützen die Ziele der Bundesregierung. Daraus ergeben sich spezifische Herausforderungen für die Kommunikation: Als Dienstleister müssen sie ihren Auftraggebern und Partnern Informationen und Wissen bereitstellen und verständlich vermitteln. Durch die Verwendung von Steuergeldern haben sie außerdem eine besondere Berichtspflicht und sind durch eine Vielzahl von Regulierungen beschränkt, die es in der Kommunikation zusätzlich zu berücksichtigen gilt.