



# „Jetzt ist keine Zeit für Orchester-Musik, lasst uns Jazz machen!“

*>k: Herr Ehrhart, Sie waren Chef der globalen Kommunikation bei Schering, Airbus und Deutsche Post DHL Group, nun sind Sie bei Bosch für Unternehmenskommunikation und Regierungsbeziehungen verantwortlich. Wie erklären Sie Ihrer Familie heute, was Sie beruflich tun?*

Unsere Profession ist für Außenstehende tatsächlich immer noch ein Buch mit sieben Siegeln, und es gibt allerlei Vorurteile und Missverständnisse, obwohl wir ja im Kommunikationszeitalter leben und Kommunikation unser Leben in vielerlei Hinsicht bestimmt. Ich

**Prof. Dr. Christof Ehrhart** ist Executive Vice President Corporate Communications & Governmental Affairs der Robert Bosch GmbH sowie Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig.

verkneife mir in der Regel komplexe Erläuterungen zu strategischem Reputationsaufbau und zum Aufbau von Vertrauensbeziehungen mit Anspruchsgruppen. Wenn man es auf einen Punkt bringen will: Ich erkläre das Unternehmen der Welt und die Welt dem Unternehmen. Wobei sich in den letzten Jahren die Außenministerrolle eindeutig vom ersten auf den zweiten Aspekt verlagert hat.

*>k: Sie haben ein Buch über die Rolle der PR in einer immer komplexeren, digitalen Welt geschrieben, das gerade erschienen ist. Was ist Ihre zentrale Aussage?*

Angesichts von vierter industrieller Revolution, neuen Erwartungen an die Legitimität unternehmerischen Handelns und zunehmend komplexeren weltpolitischen Zusammenhängen stehen wir vor einem Paradigmenwechsel für die PR. Unternehmen müssen die Fähigkeit entwickeln, soziale Interessenlagen nicht nur frühzeitig zu erkennen, sondern auch zu verstehen und in ihre Positionen einzubinden. Damit tritt die Fähigkeit zum Bonding – also zum Aufbau wertstiftender Beziehungen zu Stakeholdern – als Kernkompetenz neben kommunikative Überzeugungsfähigkeit gegenüber Zielgruppen.

*>k: Ist es anspruchsvoller geworden, die „kommunikative Hoheit“ in der digitalen Welt zu behalten? Benötigen wir dafür heute andere Kompetenzen als früher?*

Die Zeiten, in denen Kommunikationsmanagement dem disziplinierten Dressurreiten ähnelte, sind jedenfalls vorbei. Heute ist eher Rodeo angesagt. Bei hohem Tempo und allerlei unvorhersehbaren Wendungen nicht vom Pferd zu fallen ist schon eine Leistung an sich. Aber im Ernst: Angesichts von zunehmender Erregungsfrequenz und -amplitude müssen sich Unternehmen sicher ein dickeres Fell zulegen. In diesem Zusammenhang kommt dem PR-Manager auch eine wichtige Rolle als interner Stimmungsmanager zu, der anzeigt, worüber es sich aufzuregen lohnt und was man einfach aushalten muss.

Insgesamt folgt die PR hier einem Trend, der sich für das Management insgesamt abzeichnet. Im 20. Jahrhundert haben wir Probleme gelöst. Jetzt gilt es angesichts fundamentaler wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Transformationen Dilemmata zu bewältigen, ohne dass es dauerhaft gültige Antworten gäbe. Vor allem in der strategischen Kommunikation erfordert das eine Reihe von Fähigkeiten, die ich unter dem Begriff Kommunikations-

ästhetik zusammenfasse: Balance vor allem zwischen Eigen- und Außensicht, Symmetrie vor allem zur fairen Darstellung und Behandlung von Dilemma-Konstellationen jenseits von Alarmismus oder Zweckoptimismus und Eleganz vor allem bei der Entwicklung klarer, überzeugender Positionen, die zugleich nicht einfach nur trivial sind. Solche Grundfertigkeiten erscheinen mir deutlich wichtiger als der virtuose Umgang mit klassischen oder modernen Kanälen und Plattformen der Kommunikation.

*>k: Sie schreiben, dass Reputation als immaterieller Vermögenswert den materiellen Wert eines Unternehmens heute übersteigt. Ist das nicht etwas übertrieben?*

Reputation ist sicher nur ein Faktor bei der Bilanzierung des immateriellen Vermögenswertes eines Unternehmens, neben beispielsweise Patenten, eingetragenen Marken, Lizenzen und Know-how. Entsprechende Analysen etwa von Ocean Tomo oder Reputation Economy Advisors zeigen aber, dass in vielen Industrien heute die sogenannten Intangible Assets das klassische Eigenkapital eines Unternehmens im Wert deutlich übersteigen. Das Verhältnis hat sich hier in den letzten vier Jahrzehnten von 20 zu 80 auf 80 zu 20 umgekehrt. Das liegt vermutlich auch an der erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung solcher Industrien, die eben stärker wissensbasiert sind – etwa die Pharma- oder die Softwarebranche. Zugleich erweist sich im Kommunikationszeitalter aber auch die geschäftsbegünstigende bzw. -gefährdende Wirkung der Reputation eines Unternehmens als wesentlicher Erfolgsfaktor. Übrigens auch bei der Entwicklung der Börsenbewertung.

*>k: Früher forderte man von Unternehmen immer die Legalität des Handelns, heute geht es um Legitimität, wie Sie argumentieren. Wie meinen Sie das?*

Das Konzept der Legalität taugt heute allenfalls noch zum Hygienefaktor unternehmerischen Handelns. Gleichsam als Eintrittskarte zum Markt. Die Anforderungen an den gesellschaftlichen Leistungsbeitrag von Unternehmen sind aber gestiegen, wie man etwa am Maßstab der sogenannten Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen ableiten kann. Zugleich bleiben diese neuen Er-

wartungen nicht abstrakt, sondern werden über digitale Kommunikations- und Austauschmöglichkeiten permanent mit der Realität abgeglichen. Es genügt nicht mehr, nur die Gesetze einzuhalten, sondern wofür Unternehmen stehen, muss auch sozial akzeptiert, also legitim, sein. Dieser Gedanke ist fundamental für das neue postmoderne Setting, in dem die Wirtschaft sich heute behaupten muss. Und die Diskussion über Fragen der unternehmerischen oder politischen Legitimität ist einer der wesentlichen Meta-Diskurse der postmodernen Gesellschaft.

*>k: Sie haben in den letzten Jahren das Konzept der „Empathie“ in die Kommunikation eingebracht. Was verstehen Sie darunter?*

Empathie ist eigentlich ein Begriff aus der Psychologie, der die Fähigkeit eines Menschen beschreibt, die Gefühle, Stimmungen, Gedanken seines Gegenübers zu erkennen und nachzuempfinden. Diese Fähigkeit war aus meiner Sicht schon immer – wenn auch oft nur unbewusst – eine Grundkompetenz eines guten Kommunikators. Die Frage, die mich seit ein paar Jahren beschäftigt, lautet: Gibt es so etwas wie organisatorische Empathie, die ihre Wirkung durch bestimmte Strukturen, Prozesse und Haltungen in einem Unternehmen entfaltet? Ich bin davon fest überzeugt und achte auf die Fähigkeit zur Empathie nicht nur bei der Auswahl meiner Mitarbeiter, sondern versuche, die Kommunikationsfunktion gezielt als Kompetenzzentrum für Corporate Empathy aufzustellen.

*>k: Das Ansehen eines Unternehmens hängt ja maßgeblich vom Vorstand ab. Welche kommunikative Kompetenz müssen Top-Manager wie CEOs oder CFOs heute beherrschen?*

Es mag seltsam klingen, aber Demut und Authentizität scheinen mir, neben Kompetenz und Haltung, deutlich wichtiger als kommunikative „Rampensau“-Qualitäten. Natürlich wird ein Unternehmen von führenden Persönlichkeiten geprägt, und damit kommt den Top-Managern auch in der Darstellung nach innen und außen eine wesentliche Rolle zu. Sie in dieser Logik aber gleich zur eigenständigen Marke zu machen, an der man die Reputation des Hauses gleichsam aufhängt, schießt aus meiner Sicht über das Ziel hinaus. Daher ist



auch das Prinzip „Schneller, Höher, Weiter“ ein schlechter Ratgeber für die CEO-Positionierung. In meiner Erfahrung ist vielmehr mittlere Flughöhe ein erstrebenswertes Ziel, das vor Risiken von Überpositionierung und Unterbelichtung gleichermaßen bewahrt. Wer hier zu den Sternen will, definiert schon seine eigene Fallhöhe für die Zukunft. Tatsächlich zeigen Studien, dass Manager heute zu über 70 Prozent an Problemen mit der Wahrnehmung ihrer Arbeit und ihrer Persönlichkeit scheitern. Und gelegentlich auch an unpassenden Positionierungsversuchen.

*>k: In Ihrem Buch empfehlen Sie Jazz als Inspiration für agiles Kommunikationsmanagement. Welcher Gedanke steckt dahinter?*

Aktuell wird sehr viel über die Weiterentwicklung klassischer Methoden des Managements gesprochen, auch in der PR. Agilität ist in aller Munde. Tatsächlich lässt sich der Kanon der



**Christof Ehrhart:**  
*Erfolgsfaktor PR. Impulse für die Unternehmenskommunikation, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2020*

Methoden zur Ressourcensteuerung und Führung, der sich im Kommunikationsmanagement in den rund 100 Jahren seiner Existenz als moderne unternehmerische Teilfunktion entwickelt hat, sinnvoll erweitern. Zur klassischen horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung und dem modernen zielorientierten Management tritt eine Art diagonales Selbstmanagement, wie es insbesondere durch agile Managementmethoden wie Scrum und Design Thinking ermöglicht wird. Wohlgermerkt, hier handelt es sich zumindest im Kommunikationsmanagement um eine komplementäre Entwicklung, nicht um die Neuerfindung der Welt im Zeichen der Agilität. Wenn man Agilität auf inspirierende Weise in der Praxis erleben möchte, empfiehlt sich einfach der Besuch eines Jazz-Clubs. Die Musik entsteht auf der Bühne, die Musiker stehen im permanenten Austausch mit sich und dem Publikum und vermeintliche Fehler werden als Chance zur Innovation begriffen. Ich spiele leider kein In-

strument, aber für mich liegt der Vergleich mit dem Jazz auf der Hand. Auch zu meinen Kollegen in der Bosch-Kommunikation sage ich oft: Jetzt ist keine Zeit für Orchester-Musik, lasst uns Jazz machen.

*>k: Was meinen Sie, wenn Sie PR eine „sinnstiftende Rolle“ zuschreiben?*

Wir leben, um es mit Max Weber zu sagen, in einer entzauberten Welt. Zugleich hat die Mehrzahl der Menschen in den westlichen Wohlstandsgesellschaften ein solches Maß an materieller Sicherheit erreicht, dass ein anderes Bedürfnis immer stärker in den Vordergrund rückt: Die Suche nach Sinn und Orientierung. Das gilt für ihr privates Leben wie für ihre berufliche Tätigkeit, in der sie nicht nur wertschöpfende Aufgaben erledigen, sondern auch eine sinnstiftende Rolle finden wollen. Dieser Sinn der Geschäftstätigkeit, der heute in der Regel mit dem Begriff Purpose belegt wird, muss identifiziert, verdichtet und vermittelt werden. Hier hat gelungene PR ein wesentliches Betätigungsfeld, vor allem, wenn sie dafür sorgt, dass dieser Purpose nicht nur Pose bleibt, sondern zur überzeugenden Haltung wird. Diese wichtige Wirkung kann Kommunikation übrigens nicht nur im geschäftlichen Umfeld, sondern auch bei der Vermittlung von politischen Themenstellungen in der Gesellschaft entfalten. Es herrscht insgesamt ein Mangel an zukunftsorientierten Narrativen, die Perspektive und Potential für eine offene, tolerante Gesellschaft aufzeigen.

*>k: Für wen ist Ihr Buch gedacht?*

Bei der Niederschrift habe ich immer an PR-Praktiker und leitende Manager zugleich gedacht. PR ist eine meist unterschätzte, oft missverstandene und nicht selten mit dem Vorurteil des gefährlichen Zauberhandwerks versehene Disziplin. Hier zu versachlichen, zu inspirieren und Perspektiven in Zeiten aufzuzeigen, die höhere kommunikative Anforderungen stellen als je zuvor, war mein Ziel.

---

Das Gespräch führte Gero Kalt