

Begegnung mit dem Siemens-Pressesprecher:
„Wie denkt ein Global Player der Unternehmenskommunikation?“



Liebe Leserinnen und Leser,

die vorige Ausgabe des wortstark Newsletters richtete ihren Blick auf Indien und seinen jüngsten kommunikationsrelevanten Export in Form des „Lach-Yoga“. In der aktuellen Ausgabe schauen wir erneut über den deutschen Tellerrand hinaus: Erleben Sie die globale Unternehmenskommunikation aus Sicht des Mannes, der seit 13 Jahren an der Spitze der Siemens Kommunikation steht – und trotzdem als Mensch stets auf dem Teppich geblieben ist: Dr. Eberhard Posner.

Erfassen Sie sein gigantisches Arbeitsspektrum, angefangen vom „E-Mail an alle“ der über 400.000 MitarbeiterInnen über change management und lernendes Unternehmen, Firmenleitbild und Kommunikationsleitsätze, Erfolgskontrolle in der „Corporate Communication“, den aktuellen Wechsel des Siemens-Vorstandsvorsitzenden bis hin zu globalen Personalnachfolgeüberlegungen und mittäglichen Pressegesprächen – zum Beispiel mit mir.

Größtenteils haben wir uns ruhig und freundlich unterhalten, sogar richtig viel gelacht, aber einbisschen Salz gehört ja auch in die Suppe: In dem Fall repräsentiert durch wortstarke Provokationsfragen wie beispielsweise, wann - bei so viel Engagement in Asien - die Siemens-Zentrale nach Peking verlegt wird?

Treffe ich einen Menschen wie Dr. Posner, bin ich jedes Mal hin- und hergerissen zwischen fachlichen Interessen und menschlichem Hintergrund. Fachlich: Wie organisiert man Kommunikationsarbeit in diesen Dimensionen? Wie lässt sich die Komplexität steuern, wie behält er den Laden im Griff? Und dann menschlich: Wie stemmt man als Einzelner eine solche Verantwortung? Gibt es jemals einen „Feierabend“ in so einem Job? (Vorwegnehmend: Nein, gibt es nicht). Im vorliegenden Interview habe ich mich zwar bemüht, beiden Seiten Raum zu verschaffen, aber das Fachliche überwiegt, weil eben die Unternehmenskommunikation Gegenstand dieses Mediums ist und nicht das Portrait von Größen der Unternehmenskommunikation.

An dieser Stelle nun das, was mich an meinem Gespräch mit dem Siemens-Pressesprecher im Nachhinein noch am meisten bewegt hat: Es tut gut, wenn jemand es wagt, verlogene Diskussionen als solche zu entlarven. Es tut sogar dann noch gut, wenn man selbst (ich!) bei der verlogenen Diskussion mitgewirkt hat, indem man nachplappert, was alle hier in diesem Land plappern: Ach, unsere arme deutsche Wirtschaft stirbt. Und tragen dabei das Nokia-Handy und das Sony-Diktiergerät in der Tasche. So tickt die Wirtschaft. Hören wir auf zu jammern.

So war das Gespräch mit dem wohl einflussreichsten wortstark-Freund nicht nur eine Sternstunde für diese Agentur und ihren Newsletter sondern berührte durchaus, bei allen Höhenflügen und globalen Luftaufnahmen durchaus die tiefsten Basics der Unternehmenskommunikation: Wahrheit im Sinne von Aufrichtigkeit. Jetzt sind Sie aber wirklich neugierig auf das Interview geworden, stimmt´s?

Dann viel Spaß beim Lesen,

Ihre

„Unternehmenskommunikation global – und trotzdem von Mensch zu Mensch“

wortstark: Herr Dr. Posner, als Leiter der Siemens Unternehmenskommunikation weltweit sprechen Sie für einen der größten deutschen Konzerne mit derzeit 430.000 MitarbeiterInnen. Das ist doch Komplexität pur. Wie schaffen Sie es, trotz dieser Riesenaufgabe Ihre **E-Mails so gut im Griff** zu haben, dass Ihre Antwort meistens noch am selben Tag kommt?

Schnelle E-Mail-Kommunikation in Top-Position?

Dr. Posner: E-Mail ist heute im Arbeitsleben die Standardkommunikation geworden. Wenn man sie beherrscht, geht sie schneller, ist besser fokussierbar als ein Telefongespräch und mit den neuen Handies ist es auch von unterwegs möglich, zu gucken: Ist da jemand, der zu irgendwas ein Feedback möchte? Ich hab das immer im Blick. Und die zweite Antwort ist, ich meine schon, wenn mir die Frau Hartmann eine E-Mail schickt „Können wir uns mal treffen?“, dann schreibe ich halt „Ja“. Mit zwei, drei weiteren Worten. Oder ich schreibe: „Tut mir leid, in den nächsten zwei Wochen habe ich keine Zeit.“ Ich finde, das gehört sich und ist auch nicht schwer.

Technik beherrschen + neue Technik nutzen

Kommunikationskultur

wortstark: Wenn ich Sie so darüber reden höre, habe ich das Gefühl, dass Sie sehr schnell sind im Entscheiden? Bei manchen Leuten hapert es vielleicht daran?

schneller Entscheider

Dr. Posner: Aber selbst das kann man ja schreiben: „Da will ich noch drüber nachdenken.“ Das kommt bei mir auch vor. Aber das Feedback kann ja trotzdem sehr schnell gehen.

wortstark: Wie viele E-Mails bekommen Sie am Tag?

Dr. Posner: An einem Werktag etwa 50, aber davon kann ich 25 gleich löschen. Das sind Anfragen „Wollen Sie auf dem Kongresse XY teilnehmen“ oder „ich biete Ihnen meine Dienste als Berater an“. Man muss einen Blick dafür entwickeln, was man gleich ausfiltern kann.

Hälfte wird direkt gelöscht

wortstark: Es ist mir eine Ehre, dass Sie mir geantwortet haben! - Neues Thema: Im Jahr 1992 haben Sie meine Dissertation über **lernende Unternehmen** gefördert, um im Benchmarking zu sehen, wo Siemens steht und was man von den anderen lernen könnte. Was hat sich seither getan: Was hat Siemens unternommen, um mit dem Wandel proaktiv umzugehen?

Rückblick auf 15 Jahre lernendes Unternehmen

Dr. Posner: Unsere Herausforderung war vor allem: Wir mussten schneller werden. Die Leute mussten dafür besser geschult sein, was man von ihnen erwartet. Sie mussten einen größeren Freiraum dazu kriegen, sich selber die Antwort auf die Frage zu geben, WIE sie etwas tun, wie sie die Hilfsmittel, die man ihnen gibt, anwenden. Im Wesentlichen waren das also veränderte Managementmaßnahmen und –systeme. Und unterlegt musste das Ganze werden mit einem Culture Change Programm, mit einem Kulturwandel. Das haben wir alle unterschätzt, auch mein früherer Chef. Wir dachten, das geht in fünf Jahren. Aber die Erfahrung der letzten 15 Jahre zeigte: Das ist ein dauerhafter Prozess, der ist nie zu Ende. Wir haben zehn Jahre gebraucht, bis wir das Gefühl hatten, dass an den wesentlichen Stellen der Wandel sichtbar geworden ist. Also das lernende Unternehmen heißt, den Leuten die Kultur beizubringen, dass sie wissen „es wird nie so bleiben, wie es ist, man muss sich ständig wandeln“ und dazu gehört Lernen. Aus den eigenen Erfahrungen und von anderen. Das „not-invented-here“-Syndrom existiert bei Einzelnen immer noch, aber durch unserer organisierten „best-practice-sharing“-Prozess, also das Ideen teilen, haben wir schon einiges erreicht.

neue Managementsysteme + Kulturwandel

Wandel als Normalzustand

Ideen teilen

wortstark: Könnten Sie das noch einbisschen greifbarer machen mit den best-practices?

Dr. Posner: Ja. Jeder Bereich muss seinem Vorstand einen Benchmarking-Kalender und einen Best-practice-sharing-Plan vorlegen. Zuerst vergleicht man sich mit den Besten. In dem Vergleich stellt man die Punkte fest, an denen man nicht der Beste ist und muss das konkretisieren. Und dann macht man ein Programm, wo man nachweisen kann - auch sich selber gegenüber - dass und wie man in einer anständigen Zeit diese Lücken schließen kann.

Benchmarking + best-practice vorgeschrieben

wortstark: Gibt es das auch für den **Kommunikationsbereich?**

Dr. Posner: Hier haben wir es weniger konkret. Es wäre einfach unehrlich, wenn ich jetzt etwas anderes sagen würde. Aber wir fördern das practice-sharing zum Beispiel dadurch, dass wir einmal in zwei Jahren einen „communications award“ ausloben unter den 2000 Siemens-Leuten, die weltweit Kommunikationsarbeit machen.

interner Komm.
wettbewerb

wortstark: Haben Sie ein Beispiel für eine ausgezeichnete Methode von diesem Award?

Dr. Posner: Den Award verleihen wir in verschiedenen Kategorien. Eine besonders schwierige Kategorie ist die integrierte Kommunikation. Alle haben ja das Idealbild der integrierten Kommunikation, auch die Kollegen draußen in ihren Agenturen. Manche versuchen das so, dass sie halt zu einem Thema alle Kommunikationsinstrumente einbinden. Aber dann sind die nur formal nebeneinander gesetzt. Echte integrierte Kommunikation besteht ja darin, dass 1 + 1 nicht nur 2 ist. Dafür muss ein Grundgedanke instrumentalspezifisch eingesetzt werden für die Gesamtkommunikation.

Kategorie integrierte Komm.

Konkretes Beispiel: Letztes Jahr haben unsere Südafrikaner den Preis gewonnen. Die haben Projekte gemacht, wo sie von der gesellschaftspolitischen Verantwortung durch die Einbindung aller Rassen in ihre Belegschaft bis zu Werbung und ihrem Geschäft die ganze Kette sozusagen aus einer Hand dargestellt haben. Die hatten einen tiefsinnigen Slogan, der hieß: „In Africa for Africa“. Der konnte in der Tat die ganze Bandbreite der Kommunikation transportieren. Integrierte Kommunikation fängt ja damit an, dass man sozusagen eine kommunikationsfähige Überschrift findet. Die muss nicht auf den ersten Blick in ihrer ganzen Tiefe verstanden werden, aber sie muss sich eignen, dass man im Prinzip alles andere darunter subsumieren kann.

Beispiel Südafrika

wortstark: Okay, danke. Jetzt sind wir schon mal so schön in den Qualitätsthemen: Wie sieht es in Ihrer Abteilung Corporate Communications aus in Sachen **Erfolgsnachweis?**

Qualitätsbeweise in der Komm.?

Dr. Posner: Ich habe noch kein optimales Tool kennen gelernt für den Erfolgsnachweis. Umfragen bei den Zielgruppen sind sehr teuer, und sie haben den Nachteil, wenn man so was zu oft macht, zum Beispiel jährlich alle Journalisten dieser Welt befragen: Was haltet Ihr von der Pressearbeit von Siemens? Dann sagen die irgendwann: Ihr tickt wohl nicht richtig! Wir setzen verschiedene Mittel ein. Es gibt in allen Regionen regelmäßige Imagebefragungen, da können wir konkret an Profilen erkennen, wie Siemens in den einzelnen Ländern gesehen wird. Und soweit man dieses durch Kommunikationsmaßnahmen beeinflussen kann, werden diese Maßnahmen darauf ausgerichtet.

Imagebefragung

Eine andere Methode ist vierteljährlich eine weltweite Medienauswertung durch das Carma-Institut in London, aber nicht nach der langweiligen, eigentlich nichts sagenden quantitativen Methode, also wie viele Abdrucke. Das ist nur die Basis für eine qualitative Auswertung im Vergleich mit den Wettbewerbern. Die zeigen uns qualitativ, wo wir in den einzelnen Ländern stehen und dann haben wir wieder eine Grundlage, uns zu überlegen, was wir die nächsten Quartale an Botschaften verändern. Das hilft mir auch in meinen Regionalgesprächen, weil ich gezielt mit den Ergebnissen hingehen kann. Manchmal sage ich auch: Prima, dass Ihr im letzten Quartal so wenig in der Presse wart, wir hatten eigentlich nur Negativthemen... (lacht)

Medienauswertung global

wortstark: Erfrischend ehrlich! (lacht) - In einem Aufsatz beschreiben Sie **kommunikative Leitideen** als „roten Faden der Unternehmenskommunikation. (...) Sie sind das Gelände: Jeder weiß, wo es langgeht, jeder kann sich daran festhalten, keiner stürzt ab. Aber jeder kann sie auch mit seinen ganz persönlichen Inhalten füllen“. Was sind das für kommunikative Leitideen? Meinen Sie die unternehmensweiten Siemens-Leitsätze, an denen ich zweimal redaktionell mitgearbeitet habe oder gibt es eigene Leitsätze für die Kommunikation?

Leitbilder

Dr. Posner: Dieses Bild gilt für das große Siemens-Leitbild mit den zuerst sieben, später fünf Leitsätzen. Aber es gibt auch für die Kommunikation Leitsätze. Ich erwarte zum Beispiel von jedem Siemens Pressemitarbeiter, dass er nicht lügt. Dass er mal einen Teil weglässt, akzeptiere ich, man kann nicht immer die ganze Wahrheit sagen, auch weil da einiges durch

Komm.leitsätze

gesetzliche Richtlinien vorgeschrieben ist. Manche Nachrichten kann man erst rausgeben, wenn die Tinte drunter ist. Und dann haben wir noch die zehn Regeln der Finanzkommunikation. Das Problem ist, dass man solche Regeln ständig trainieren muss.

wortstark: Gibt es diese Weiterbildung an richtigen Praxisfällen oder wird das eher allgemein gelehrt? Das war ja damals ein zentrale Idee von meinem Synergiekonzept, wirklich an den realen Fällen zu lernen, die Siemens im Alltag erlebt?

Weiterbildung am realen Leben

Dr. Posner: Ja, da waren Sie ja ein Vorläufer des Mainstreams. Wir haben unsere geschäftsorientierten Management-Seminare in den letzten Jahren von den mehr akademischen Formen auf die sehr praxisorientierten Formen verändert. Ein Grundseminar für Spitzennachwuchslente, das dauert eine Woche und da ist Pflicht, dass neun Zehntel selber bestritten werden. Wir reden und trainieren am Beispiel Siemens.

wortstark: Also das freut mich jetzt!... Gut.- Vor drei Wochen hat Siemens einen neuen Vorstandsvorsitzenden bekommen. Was hat sich durch **Klaus Kleinfeld** für Ihre Arbeit geändert?

Veränderungen durch neuen VV?

Dr. Posner: Mit Klaus Kleinfeld gibt es hauptsächlich E-Mails. Herr von Pierer hat selber nicht oft gemailt, der ist dafür Weltmeister in SMS schreiben. Ansonsten haben wir sehr viel telefoniert und unsere Texte abgestimmt haben wir per Fax, jedes Wochenende. Bei Hr. Kleinfeld läuft fast alles elektronisch. Er hat in den USA viel geschattet, wir treffen uns deshalb oft virtuell. Und Kleinfeld wendet sich alle drei Monate per E-Mail an alle Mitarbeiter weltweit, von Pierer machte das nur zum Jahreswechsel. Außerdem hat unser neuer Vorstandsvorsitzender im Intranet eine CEO-Corner eingerichtet, wo er jeden Monat ein paar persönliche Botschaften einstellt. Darüber hinaus sind persönliche Treffen mit den Mitarbeitern an ihren Standorten beiden wichtig, da ist Herr Kleinfeld genauso emsig wie Herr von Pierer es war.

Komm.wege

Komm.frequenz

Komm.priorität

wortstark: „Emsig“ ist ein gutes Stichwort, da denke ich immer an kleine fleißige Chinesen. Ich frage Sie jetzt mal ganz offen provokativ: Die Wirtschaft scheint sich doch zunehmend in Asien abzuspielden. Da ist es doch eigentlich eine Frage der Zeit, wann auch die Siemens-Zentrale nach Peking zieht, und ein Chinese auf Ihrem Stuhl sitzt?

Siemens bald asiatisch?

Dr. Posner: Die Zentrale von Siemens wird aus meiner heutigen Sicht nie in Peking sein, weil so was einfach unerheblich wird. Aber dass auf meinem Stuhl mal ein Chinese sitzt, oder eher eine Chinesin, das ist nicht unwahrscheinlich...

Standort bleibt, Personal global

wortstark: Warum Chinesin?

Dr. Posner: Frauen haben ein größeres Kommunikationstalent. Da kommt mehr rüber. Das ist meine Erfahrung. Die Frage mit den Chinesen ist aber gar nicht so abwegig. Möglicherweise wäre im Rahmen des internationalen Kulturwandels bei Siemens die Reihenfolge so: Zuerst ein nicht-deutscher Europäer, dann ein Amerikaner und dann von mir aus ein Chinese. Die beste Regionalabteilung ist Indien und wird geführt von Kavita Gathge, das ist eine Frau. Kann gut sein, dass die mal auf meinem Stuhl sitzt, sie ist jedenfalls eine von mehreren Alternativen.

Frauen bevorzugt

wortstark: Noch ein Schlußstatement für den PR-Nachwuchs in unseren Breiten?

Dr. Posner: Wer in den PR-Job einsteigen will, muss wissen, dass es auf Dauer nur funktionieren kann, wenn man fürchterlich dran Spaß hat...

wortstark: Okay, dann bin ich ja richtig. Herr Dr. Posner - mir hat dieses Gespräch mit Ihnen fürchterlich viel Spaß gemacht. Danke!

Sie erreichen Dr. Posner unter eberhard.posner@siemens.com bzw. Tel. 089 – 636 – 33470.

Sponsor: ambranet webdesign & internetberatung, Mainz. Dr. Susanna Künzl, Tel. 06131 – 831967, E-Mail: service@ambranet.de, URL: www.ambranet.de.

