

IMPULS

Dream Big – Zukunftsbild einer Kommunikationsabteilung

Kommunikationsabteilungen stehen heute unter hohem Erwartungsdruck: Sie sollen Strategie verständlich machen, Führung unterstützen, Veränderung begleiten und zugleich das operative Geschäft zuverlässig steuern. Dabei bleibt die eigentliche Richtungsfrage häufig offen: Wo will und sollte die Abteilung in drei bis fünf Jahren stehen? Ein klares Zukunftsbild schafft Orientierung und eine gemeinsame Richtung für die Entwicklung von Kommunikationsabteilungen.

von Dr. Jana Sophie Keil

Zukunft braucht ein Bild

Kommunikationsabteilungen sind selten unterfordert. Im Gegenteil: Die Aufgaben wachsen, die Erwartungen steigen, und für grundsätzliche Fragen bleibt meist wenig Raum. Gerade leistungsfähige Teams geraten dadurch leicht in eine paradoxe Lage. Sie funktionieren mit hoher Taktzahl, entwickeln aber kaum Klarheit darüber, wohin sich die eigene Funktion entwickeln soll.

Spürbar wird das vor allem in Phasen des Umbruchs: Wenn eine neue Kommunikationsleitung antritt, sich die Unternehmensstrategie verschiebt oder eine Restrukturierung Verantwortlichkeiten neu ordnet. Dann reicht es nicht, Projekte zu priorisieren oder Strukturen anzupassen. Dann stellt sich eine Grundsatzfrage: Wo wollen wir gemeinsam hin?

Gerade die freie Projektion in die Zukunft eröffnet einen neuen Blick auf die eigene Kommunikationsabteilung. Wer sich vor Augen führt, welche wünschenswerte Vision der Zukunft er in drei bis fünf Jahren erreichen möchte, erkennt schnell die Lücke zwischen dem aktuellen Stand und dem angestrebten Ziel. Aus dieser Lücke entsteht Handlungsdruck.

Wer kein Zielbild hat, wird vom Alltag gesteuert

Bleibt die Frage nach der gemeinsamen Richtung unbeantwortet, übernimmt der Alltag die Steuerung. Das zeigt sich an typischen Mustern: Erstens wächst das Aufgabenspektrum kontinuierlich, ohne, dass Bestehendes hinterfragt oder zurückgebaut wird. Zur klassischen Medienarbeit kommen etwa datenbasierte Steuerung, Content-Governance, KI-Anwendungen oder Reputationsmonitoring hinzu. Zweitens entwickeln Führungskräfte und Teammitglieder häufig unterschiedliche Vorstellungen davon, wohin sich die Funktion bewegen soll. Hinzu kommt drittens ein weiterer Effekt: Ohne Zukunftsbild bleibt der Beitrag der Kommunikation nach innen schwer erklärbar. Gegenüber CEO, Vorstand oder Geschäftsbereichsleitungen wird dann über Projekte, Kanäle und Auslastung gesprochen, aber seltener über die Frage, welchen spezifischen Beitrag Kommunikation im Unternehmen leisten soll. Genau dort beginnt jedoch strategische Anschlussfähigkeit.

Eine klare Vision der Zukunft hilft, die professionelle Unschärfe einzufangen. Prioritäten werden nicht situativ, sondern mit Blick auf langfristige Ziele gesetzt, Investitionen in Kompetenzen oder Strukturen erfolgen systematisch statt punktuell, und dann im Team wächst das Gefühl, viel zu leisten und dabei die eigene Zukunft zu gestalten.

Neues entdecken. Die Menschheit voranbringen.

Beispiel: Vision Statement von Merck

Was ist eine Vision?

Häufig werden die Begriffe Vision und Mission synonym verwendet, obwohl sie zwei unterschiedliche Ebenen beschreiben, weshalb sie an dieser Stelle voneinander abzugrenzen sind.

Die Mission liefert die Antwort auf die Frage „Was tun wir und welchen Nutzen stiften wir für den Markt?“. Bezogen auf die Kommunikationsabteilung: „Was leisten wir für die Organisation?“. Sie beschreibt also den Auftrag, welche Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden und für wen.

Die Vision beschreibt dagegen das Ziel, auf das die Organisation oder eine Abteilung zusteuert. Als ambitioniertes Zukunftsbild steht sie dafür, wo die Organisation oder Abteilung in einigen Jahren stehen möchte. Dieses Ziel muss nicht vollständig erreicht werden, vielmehr geht es darum, eine Richtung vorzugeben.

Um sicherzustellen, dass in diese Richtung gesteuert wird, ist aus der Vision abzuleiten, welche Zwischenschritte vom „Heute“ ins „Morgen“ führen und welche internen und externen Einflüsse entlang des Weges zu erwarten sind. So klärt die Vision auch, ob die Ambition realistisch und sinnvoll ist.

Ein gutes Zukunftsbild ist inspirierend, konkret und anschlussfähig

Nicht alle Zukunftsbilder tragen. Manche bleiben so allgemein, groß und glatt, dass ihnen niemand widersprechen, aber auch niemand folgen kann. Andere sind so verengt auf die Umsetzung von Maßnahmenlisten, dass sie dadurch an orientierender Kraft verlieren. Ein belastbares Zukunftsbild muss deshalb insbesondere drei Anforderungen zugleich erfüllen: Es muss inspirierend sein, um die Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation zu begeistern und mobilisieren. Es muss konkret sein, damit es handlungsleitend wirkt, und es muss anschlussfähig sein, damit es im Unternehmen akzeptiert und unterstützt wird.

Inspirierend heißt: Das Zukunftsbild erzeugt Energie im Team, weil es ein Bild der Zukunft entwirft, das Menschen begeistert. Ein gutes Zielbild zeigt eine erstrebenswerte Zukunft.

Konkret heißt: Aussagen bleiben nicht auf Schlagwortniveau wie „strategischer Partner“ stehen, sondern machen sichtbar, woran sich der Anspruch im Alltag zeigt – etwa durch systematische Beratung des Top-Managements.

Anschlussfähig heißt: Das Zukunftsbild braucht eine Sprache, die sowohl für die Mitarbeiter der Abteilung als auch für CEO, Vorstand und angrenzende Funktionen nachvollziehbar ist. So wird aus einer internen Verständigung eine tragfähige Grundlage für Strategie- und Ressourcenentscheidungen.

Im Vergleich zu einem visionären Ziel hat ein Zukunftsbild mehrere Dimensionen, die es konkret genug machen, dass tatsächlicher Handlungsdruck entsteht. Für die Unternehmenskommunikation bezieht sich das etwa auf den Aufbau von Kompetenzen, die Ausgestaltung von Governance-Strukturen und die Weiterentwicklung der eigenen Rolle im Unternehmen.

Woran ist ein tragfähiges Zukunftsbild zu erkennen?

1. Es inspiriert:

Ein gutes Zielbild begeistert Menschen und entwirft ein überzeugendes Bild der Zukunft. Sie erzeugt Energie im Team und mobilisiert es.

2. Es ist konkret:

Aussagen bleiben nicht auf Schlagwortniveau und verzichten auf Phrasen und Füllwörter. Es differenziert relevante Dimensionen einer wünschbaren Zukunft.

3. Es ist anschlussfähig:

Das Zukunftsbild ist in einer Sprache formuliert, die für alle Stakeholder – vom Team bis CEO und Vorstand – nachvollziehbar ist.

4. Es ist authentisch:

Das Zukunftsbild passt zur Kultur und zu den Möglichkeiten der Organisation. Es zeigt eine glaubwürdige Entwicklungsrichtung, die ambitioniert ist, ohne beliebig zu wirken.

5. Es ist relevant:

Das Zukunftsbild adressiert die wirklichen Fragen der Kommunikationsfunktion: Welche Rolle wollen wir spielen? Welchen Beitrag leisten? Und welchen Nutzen erbringen?

Zukunftsbild-Workshop: aus vielen Perspektiven eine gemeinsame Richtung

Ein Zukunftsbild entsteht nicht im stillen Kämmerlein. Wenn es tragen soll, müssen verschiedene Perspektiven zusammenkommen. Es sollte gemeinsam erarbeitet werden. Dafür eignet sich ein Zukunftsbild-Workshop. In einem eintägigen, moderierten Format entwickeln Kommunikationsleitung und Kernteam ein gemeinsames Bild der künftigen Kommunikationsabteilung.

Der Wert des Workshops liegt nicht nur im Ergebnis, sondern auch im Prozess. Denn schon die gemeinsame Arbeit an der Zukunft erzeugt etwas, das in vielen Abteilungen fehlt: einen strukturierten Raum für (strategische) Verständigung. Unterschiedliche Wahrnehmungen, unausgesprochene Erwartungen und konkurrierende Zukunftsbilder werden sichtbar und bearbeitbar. Was im Alltag nebeneinander herläuft, wird in eine gemeinsame Diskussion überführt.

To make the best products on earth, and to leave the world better than we found it.

Beispiel: Vision Statement von Apple

Damit ein Workshop mehr ist als ein guter Austausch, braucht er Vorbereitung und einen passenden Rahmen. Hilfreich ist es, vorab zentrale Informationen zur Situation der Abteilung und des Unternehmens zu bündeln, etwa Benchmarking-Daten oder relevante Strategiedokumente. Sie bilden den gemeinsamen Wissensstand, auf dem die Diskussion aufbaut. Idealerweise findet der Workshop außerdem offsite statt, in einer Umgebung, die Abstand zum Tagesgeschäft schafft und freies, kreatives Denken ermöglicht. Ein solcher Workshop verläuft typischerweise in fünf Schritten.

Erstens: Zu Beginn sollen die Teilnehmer unvoreingenommen und frei in die Zukunft blicken: Welche wünschenswerte Zukunft sehen sie für die Abteilung in fünf oder sogar in 15 Jahren? Welchen bleibenden Einfluss soll sie haben?

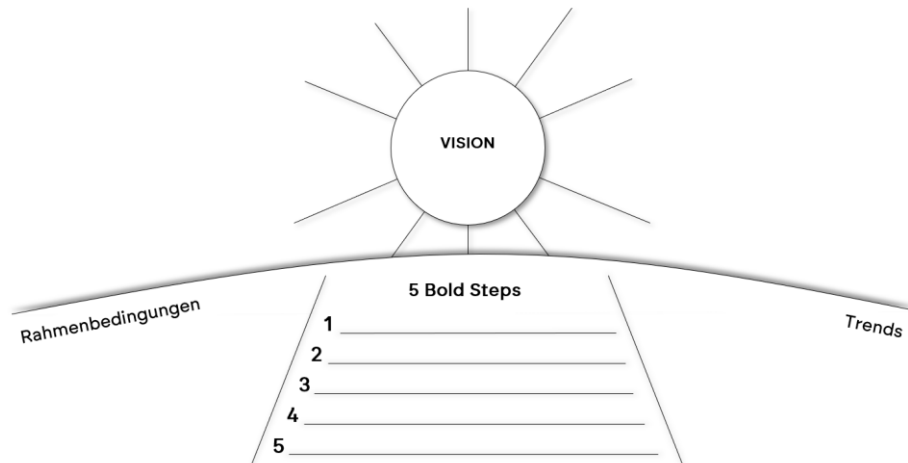
Zweitens: Im zweiten Schritt geht es um die Ausgangslage. Wo steht die Kommunikationsabteilung heute? Wo liegen Stärken, wo Schwächen? Welche Risiken und Chancen zeichnen sich ab?

Drittens: Dann folgt der Blick nach außen: Welche Veränderungen auf politischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Ebene, etc. prägen die nächsten Jahre?

Viertens: Darauf aufbauend, formuliert jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer, viertens, ein eigenes Zielbild. Die einzelnen Zielbilder werden anschließend gesammelt, verdichtet und übergreifende Themen abgeleitet.

Fünftens: Zwischen Ausgangslage und dem Zielbild liegt kein gerader Masterplan, sondern – idealerweise – ein Weg über mehrere tragfähige Zwischenschritte. Diese Wegmarken der Entwicklung, die im fünften Schritt formuliert werden, machen den Übergang vom Zukunftsbild zur Umsetzung sichtbar. Abschließend werden sie in konkrete Arbeitspakete überführt.

Das Ergebnis des Zukunftsbild-Workshops in einem Schaubild



Quelle: complement: in Anlehnung an Grove Consultants International 2016

Wer die Zukunft der Kommunikationsfunktion nicht bewusst entwirft, wird sie trotzdem bekommen – nur eben als Ergebnis von Erwartungsdruck, Zufall und Tagesgeschäft. Ein Zukunftsbild-Workshop unterbricht diesen Automatismus. Er schafft den Raum, in dem aus vielen Anforderungen eine Richtung wird. Und aus einer Richtung ein gangbarer Weg.