

IMPULS

Die ersten 100 Tage als CCO – zwischen Aufbruch, Führung und Tagesgeschäft

Der Antritt als Chief Communications Officer ist mit hohen Erwartungen verbunden. Im Idealfall sind die Prioritäten, der Handlungsspielraum, die Ressourcen und das Budget bereits zum Zeitpunkt der Vertragsunterschrift geklärt. Spätestens die ersten 100 Tage entscheiden aber, ob ein tragfähiges Mandat entsteht. Drei Handlungsstränge laufen dabei parallel: die Entwicklung der strategischen Roadmap, die Führung des Teams und das Management des Tagesgeschäfts. Sie müssen gleichzeitig gesteuert werden.

von Christoph Lautenbach und Dr. Jan Sass

Der Einstieg als CCO ist mit hohen Erwartungen und vielfältigen Ansprüchen verbunden. Von Beginn an steht er im Fokus der Aufmerksamkeit des Top-Managements. Denn häufig folgt eine neue Kommunikationsleitung auf einen CEO-Wechsel oder eine neue strategische Ausrichtung des Unternehmens. In den meisten Fällen gehört es zum Auftrag, das Unternehmen sowie das Top-Management zu positionieren, die Marke zu stärken und die Reputation zu schützen und intern sowie extern Verständnis und Akzeptanz für die Strategie zu erzeugen.

Was in der Anbahnungsphase auch von erfahrenen Kandidaten, Recruitern und Führungskräften zu oft vernachlässigt wird, ist die Vereinbarung eindeutiger Erwartungen an die Rolle und eines klaren Bildes, was in den ersten Monaten sinnvoll und realistisch ist. Zum Kern der vertraglichen Einigung sollte ein belastbares Zielbild gehören, das die wesentlichen Prioritäten und Handlungsspielräume umfasst. Auch die personellen Ressourcen und der Budgetrahmen sollten vor Unterschrift geklärt sein.

Handlungsstrang 1: Entwicklung der strategischen Roadmap

Das Top-Management – in der Regel ein CEO oder eine Vorsitzende der Geschäftsführung – erwartet nach 100 Tagen eine fundierte Antwort auf die Frage, welchen Beitrag die Unternehmenskommunikation zur Strategie leistet und wohin sich die Kommunikationsabteilung entwickeln soll.

Tag 1–30: Status Quo analysieren

Ausgangspunkt ist eine robuste Bestandsaufnahme: Welche Rahmenbedingungen bestimmen den Spielraum der Kommunikationsabteilung? Wie sind das interne Stimmungsbild und die externe Wahrnehmung zu bewerten? Neben internen Assessments sollten externe Einschätzungen zu Marke, Reputation und Vertrauen eingeholt werden, weil die Außensicht häufig unverstelt ist. Besonders wichtig: Eine ganz frühe Klärung des Mandats. Was wollen CEO und Vorstand, was erwarten die Geschäftsbereiche und Unternehmensfunktionen?

Tag 30–60: Zukunftsbild formulieren

Auf Basis der Analyse werden die Ambition für die Kommunikationsabteilung formuliert, Ziele für die kommenden drei bis fünf Jahre abgesteckt und mit dem CEO abgestimmt. Wesentlich ist ein Narrativ, das Weiterentwicklungen begründet und das Kommunikationsteam leitet. Richtungweisende Überlegungen sollten nicht über das Bauchgefühl, sondern mit datengestützten Argumenten angestellt werden. Nur sie können Akzeptanz schaffen.

Tag 60–100: Roadmap entwickeln

Die letzten Wochen münden in die Ausarbeitung einer Kommunikationsstrategie mit Meilensteinplan. Die Roadmap beschreibt die wichtigsten Arbeitspakete zur Weiterentwicklung, definiert Budget- und Ressourcenbedarf und wird dem Vorstand oder der Geschäftsführung vorgelegt. Dazu gehört eine Auswahl von drei bis fünf KPIs für die quartalsweise Steuerung und Besprechung.

Handlungsstrang 2: Führung des Kommunikationsteams

Parallel zur Strategiearbeit besteht die Aufgabe darin, ein neues Team zu übernehmen und zu entwickeln, ohne es in den ersten Wochen zu verunsichern. Jedes Team beobachtet genau, welche Signale eine neue Führung sendet.

Tag 1–30: Zuhören und Prioritäten setzen

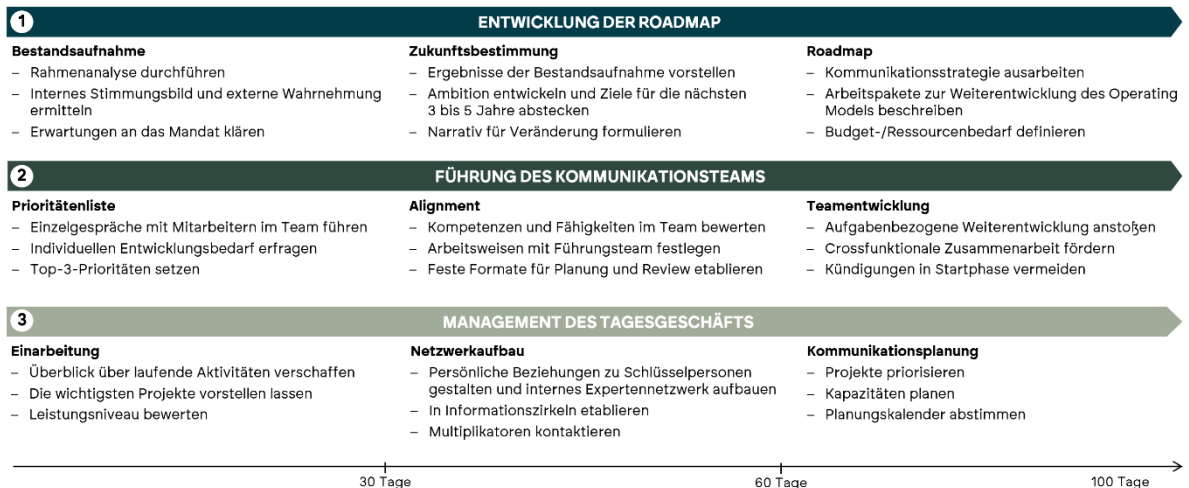
Zu Beginn sind mit jedem Teammitglied Einzelgespräche zu führen, um sowohl einen Eindruck von der Leistungsfähigkeit der Kommunikationsabteilung zu bekommen als auch individuelle Stärken und Entwicklungsbedarfe zu erfassen. Die Frage nach den drei wichtigsten Prioritäten jedes Einzelnen offenbart mehr über den Zustand der Kommunikationsabteilung als eine reine Dokumentenanalyse. Personalentscheidungen sollten grundsätzlich vermieden werden. Kündigungen in der Startphase signalisieren Aktionismus und verbreiten Unsicherheit.

Tag 30–60: Alignment herstellen

Im Anschluss sind die Kompetenzen und Fähigkeiten systematisch zu bewerten. Dabei ist zu klären, ob im Team die Voraussetzungen für eine zeitgemäße Unternehmenskommunikation gegeben sind, die es braucht, um in einer digitalen Welt voller Umbrüche erfolgreich agieren zu können. Das kann KI-Readiness, Datenanalyse und digitale Kanäle ebenso betreffen wie das Strategieverständnis oder Management-Skills. Außerdem sind mit dem Führungsteam die Arbeitsweisen zu vereinbaren, feste Formate für Planung und Review zu etablieren und ein Alignment über die Steuerung und Entwicklung der Kommunikationsabteilung herzustellen.

Tag 60–100: Teamentwicklung initiieren

Der Auftakt für die gezielte Weiterqualifizierung des Teams wird auf Grundlage eines Kompetenzmodells und Entwicklungspfads für die Kommunikationsabteilung gesetzt. Dabei werden die interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert und erste organisatorische Anpassungen vorbereitet. Wichtige Regel: Natürlich muss Handlungsbedarf deutlich gemacht werden. Kritik an der vorherigen Leitung ist zu vermeiden. Unbekannte Loyalitäten können das Kommunikationsteam entfremden.



Das 100 Tage-Programm für den neuen CCO

Handlungsstrang 3: Management des Tagesgeschäfts

Die größte Herausforderung für die neue Kommunikationsleitung liegt darin, die unterschiedlichen Aufgaben gleichzeitig zu managen. Während Strategie und Teamführung die Kapazität binden, läuft das operative Geschäft weiter. Eine Townhall oder eine Pressekonferenz warten nicht. Die Handlungsfähigkeit ist von Tag 1 an sicherzustellen.

Tag 1–30: Prioritäten setzen, Netzwerk aufbauen

Zunächst geht es darum, einen Überblick über laufende Projekte und Aktivitäten zu gewinnen. Parallel beginnt der Aufbau des persönlichen Netzwerks im Unternehmen. Im Fokus steht, Beziehungen zu Schlüsselpersonen aufzubauen, sich in Informationszirkeln zu etablieren und Meinungsbildner zu kontaktieren. Informelle Meinungsführer haben dabei oft eine höhere Bedeutung als die formale Hierarchie.

Tag 30–60: Netzwerk vertiefen

Mit wachsendem Verständnis für die Belange des Unternehmens werden die Kontakte zu internen Auftraggebern und externen Stakeholdern vertieft. Die Chance, bei Journalisten und Multiplikatoren unvoreingenommen neu anzusetzen, ist ein Privileg der ersten Monate. Die Vertiefung des Netzwerks hilft dabei, interne Machtstrukturen und organisationspolitische Dynamiken zu erkennen.

Tag 60–100: Kommunikationsplanung übernehmen

Zur operativen Steuerung gehört es, Projekte zu priorisieren, Kapazitäten zu planen und den Kommunikationskalender intern abzustimmen. Erste Arbeitsproben mit Substanz (zum Beispiel das große Sonntagsinterview des CEOs) können sichtbar werden. Jetzt zeigt sich, ob Strategieentwicklung, Teamführung und operatives Geschäft tatsächlich ineinandergreifen.

„Anfangs empfiehlt es sich, noch nicht über konkrete Pläne zu sprechen, sondern eher über Erwartungen und Erfahrungen, über Überzeugungen und Werte.“

Typische Fallstricke

Drei wiederkehrende Fehler können die Startphase eines neuen CCOs beschädigen.

- 1. Muster aus der vorherigen auf die neue Organisation übertragen.**
Was in einem Kontext funktioniert hat, kann anderswo scheitern. Erfahrung ist wertvoll, bringt aber möglicherweise falsche Einschätzungen mit sich.
- 2. Zu früh zu viel versprechen.**
Wer noch keine klaren Botschaften hat, spricht besser über Prinzipien als über Pläne. Wer die strategische Richtung noch nicht definiert hat, sollte operative Schnellschüsse vermeiden.
- 3. Ungefilterte Rückmeldungen unterschätzen.**
Sobald die Ernennung bekannt gemacht wird, steht die neue Kommunikationsleitung im Fokus. Aus ersten Begegnungen werden interessengeleitete Beziehungen. Daher ist es keine Option, sondern eine Notwendigkeit, Informationen aus verschiedenen Quellen zu überprüfen und abzugleichen. Das kann über externe Berater, neutrale Medienbeobachtung und systematisches Feedback aus dem eigenen Team gleichermaßen erfolgen.

5 Empfehlungen für den Start als neuer CCO

1. Hören vor Sprechen:

Die ersten 30 Tagen gehören dem Zuhören. Strukturierte Interviews mit den wichtigsten Stakeholdern liefern wichtige Einsichten.

2. CEO-Vertrauen als oberste Priorität:

Erfolg steht und fällt mit dem Vertrauen des CEO. Dessen Kommunikationsverständnis und Erwartungen müssen früh geklärt werden – idealerweise noch vor dem Einstieg.

3. Quick Wins vermeiden:

Oberflächliche Maßnahmen können langfristig mehr schaden als nutzen. Besser ist es, offen zu kommunizieren, dass nachhaltige Veränderung viel Zeit benötigt.

4. Kulturcode entschlüsseln:

Ungeschriebene Regeln bestimmen, was funktioniert und was scheitert. Es ist früh zu beobachten, wie Macht tatsächlich ausgeübt wird und was die Kultur zulässt.

5. Krisenfähigkeit von Tag 1:

Der erste Stresstest kommt garantiert. Funktionierende Krisenstrukturen sind sofort zu etablieren.

CCOs als strategische Gestalter

Ein neuer CCO sollte nicht unterschätzen, wie notwendig die sorgfältige Vorbereitung des eigenen Einstiegs ist. Die Medienberichterstattung über den Wechsel und der erste Auftritt in einer Managementrunde beeinflussen die interne Wahrnehmung langfristig. Anfangs empfiehlt es sich, noch nicht über konkrete Pläne zu sprechen, sondern eher über Erwartungen und Erfahrungen, über Überzeugungen und Werte. Diese lassen sich später zu strategischen Schwerpunkten verdichten. Mehr als um konkreten Ergebnisse geht es in den 100 Tagen darum, ein starkes Fundament für die weitere Arbeit zu bauen.

Die Rolle eines CCOs hat sich erheblich gewandelt. Wer die ersten 100 Tage nutzt, um eine fundierte Bestandsaufnahme durchzuführen, das Team zu stabilisieren und das Tagesgeschäft geräuschlos zu managen, legt den Grundstein für eine nachhaltige strategische Positionierung. Die Chance, die Unternehmenskommunikation als Managementfunktion neu zu definieren, bietet sich selten so deutlich wie in den ersten Monaten der neuen Amtszeit eines CCOs.