

**Positionspapier**  
Fachgruppe Kommunikation

**Reputationsschutz, Veränderungsmanagement und Wertsteigerung**

**Warum Interim Manager Kommunikation unverzichtbar sind**

**Der Unternehmenserfolg – und mithin auch der Erfolg der leitenden Manager – hängt davon ab, inwieweit ein Unternehmen Verständnis und Akzeptanz für seine Handlungen und Leistungen findet. Unternehmenskommunikation bzw. Public Relations, also die Gestaltung der Kommunikation des Unternehmens mit seinen Bezugsgruppen (neudeutsch: Stakeholder) ist daher längst eine wichtige Stabsfunktion. In Krisenfällen leistet sie einen existentiellen Beitrag zum Fortbestehen eines Unternehmens. Auch das erfolgreiche Management umwälzender Veränderungen in einem Unternehmen, wie zum Beispiel bei Transformationsprozessen, Übernahmen oder Fusionen ist ohne eine klug gesteuerte Kommunikation kaum denkbar. Kommunikation gibt Orientierung, schafft Klarheit und Vertrauen und hält so Kunden, Mitarbeiter und Investoren bei der Stange. Kommunikation trägt also in hohem Maße zum Unternehmenswert bei.**

**Häufig reichen die vorhandenen Kapazitäten und die Expertise in den Kommunikations- oder Marketingteams der Unternehmen für die zusätzlichen Aufgaben in einer Krise oder Transformation jedoch nicht aus. Hier hat sich in den letzten Jahren das Angebot erfahrener Kommunikationsspezialisten als selbstständige Interim Manager am Markt etabliert. Neben den angestammten Bereichen des Interim Managements wie Unternehmensführung, Finanzen, IT oder Personal setzen Unternehmen heute zunehmend Interim Manager zur Umsetzung wichtiger Projekte bzw. zur Vakanzüberbrückung auch in der Kommunikation und im Marketing ein.**

**Das vorliegende Papier beschreibt Tätigkeit und Einsatzgebiete von Interim Managern Kommunikation sowie den Nutzen für die Unternehmen. Zudem erläutert es die Voraussetzungen und Qualitätskriterien für Interim Manager Kommunikation im DDIM.**

## **Positionspapier**

### **Fachgruppe Kommunikation**

#### **Welche Bandbreite hat Unternehmenskommunikation heute?**

Unternehmenskommunikation bzw. Public Relations ist ein weit gefasster Begriff, der in Wissenschaft und Praxis häufig verschiedene Bedeutungen hat. Die meisten Definitionen begreifen Unternehmenskommunikation als eine duale, also eine nach innen und nach außen gerichtete, strategische Funktion. In Anlehnung an Zerfaß<sup>1</sup> wird Unternehmenskommunikation als Teil der Organisationskommunikation verstanden. Danach umfasst Unternehmenskommunikation das Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen bzw. externen Bezugsgruppen ablaufen.

Auch Bruhn<sup>2</sup> versteht Unternehmenskommunikation als einen „Prozess der Planung und Organisation [...], der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für sämtliche Zielgruppen ... konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln“.

Unternehmenskommunikation verbindet demnach die Organisation interner und externer Kommunikation. Ihre Steuerung hat direkte Auswirkung auf die Reputation eines Unternehmens.

Die Unternehmenskommunikation ist noch eine relativ junge Disziplin. Angesichts zunehmend gesättigter Märkte sowie den Herausforderungen der Digitalisierung wird Unternehmenskommunikation mehr und mehr zu einer strategisch bedeutsamen Stabs- und Schlüsselfunktion. Verfügten vormals vor allem Großunternehmen über eigene Kommunikationsabteilungen sehen wir heute eine grundlegende Professionalisierung der Kommunikation auch in der mittelständisch geprägten Wirtschaft. Nicht selten ist die Unternehmenskommunikation strategischer Business Partner bei der Gestaltung von Transformationsprozessen. Denn viele Unternehmer haben erkannt, dass Kommunikation einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren ist. Digitale und soziale Medien sorgen zudem für eine extreme Verdichtung und Beschleunigung der Kommunikation. Deren konsistente Steuerung ist daher mehr denn je entscheidend für die Reputation eines Unternehmens und seiner Produkte.

Unternehmenskommunikation wirkt dabei gleichsam als übergreifende Klammer für alle Unternehmensfunktionen. Vor diesem Hintergrund sind Kommunikationsabteilungen heute bereits in vielen Unternehmen Business Partner und interne Berater des leitenden Managements in allen Fragen der Kommunikation.

---

<sup>1</sup> Zerfaß, 2006: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. In: Mast, Claudia, 2008: Unternehmenskommunikation, 3. Auflage, S. 11.

<sup>2</sup> Bruhn, 1995: Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, S. 13.

## **Positionspapier**

### **Fachgruppe Kommunikation**

#### **Wo und wie werden Interim Manager Kommunikation eingesetzt?**

Wie die selbständigen Interim Manager in anderen Bereichen werden auch die erfahrenen Kommunikations- und Marketingspezialisten für einen definierten Zeitraum in Führungspositionen der ersten und zweiten Ebene eingesetzt. Dabei sind sie vor Ort tätig und – für die Zeit des Mandats – integraler Bestandteil der Organisation.

Interim Manager Kommunikation kommen in unterschiedlichen Situationen zum Einsatz, z.B. zur Überbrückung bei Vakanzen, in Krisenfällen, bei Übernahmen, Fusionen, Restrukturierung, Sanierung oder im Management bedeutender Kommunikationsprojekte.

#### *Tätigkeitsfelder auf einen Blick*

Unternehmen aller Branchen, Agenturen, Startups, Nichtregierungsorganisationen oder der öffentliche Sektor setzen heute führungserfahrene, selbstständige Kommunikationsmanager zur zeitlich befristeten Leitung von Kommunikationsteams ein. Dabei geht es vornehmlich um Einsätze auf der ersten oder zweiten Führungsebene, zum Beispiel als Bereichs- oder Abteilungsleitung Unternehmenskommunikation, Public Relations oder Public Affairs. Gegebenenfalls ist die Tätigkeit mit der Übernahme der Funktion des Unternehmens- oder Pressesprechers verbunden. Ein weiteres Einsatzgebiet von Kommunikationsspezialisten sind Projektleitungen von bedeutsamen Kommunikations- oder Marketingprojekten. Nachfolgend eine Übersicht der wichtigsten Tätigkeitsfelder:

- Interne und externe Kommunikation
- Presse- und Medienarbeit / Media Relations
- Digitale Kommunikation (z.B. Social Media, Online, Multimedia)
- Change Communications / Change Management
- Krisenmanagement und -kommunikation
- Issues Management / Agenda Setting
- Marken- und Produktkommunikation
- Corporate Publishing
- Corporate Social Responsibility / Nachhaltigkeitskommunikation
- Public Affairs / Politische Kommunikation
- Community Relations (z.B. Bürgerdialoge, Standortmarketing)
- Employer Branding
- CEO Positioning / Personality PR

## **Positionspapier**

### **Fachgruppe Kommunikation**

- Internationale Kommunikation
- Investor Relations / Finanzkommunikation
- Gesundheitskommunikation

#### *Abgrenzung zur Beratung*

Während Unternehmensberatungen einen externen Service bieten, tragen Interim Manager in der Regel direkte unternehmerische Verantwortung im beauftragenden Unternehmen. Das heißt: Im Gegensatz zu Beratern sind Interim Manager strategisch und operativ eingebunden und treffen Entscheidungen im Rahmen der ihnen übertragenen Befugnisse. Ihr Wirken beinhaltet also nicht nur die Konzeption von Strategien und Kampagnen, sondern auch deren operative Umsetzung. Darüber hinaus bringen Interim Manager zusätzlich den „externen Blick“ sowie Expertise aus verschiedenen Projekten, Funktionen und Branchen in das Unternehmen ein.

Dabei gehen die Rollen häufig ineinander über oder bedingen sich. So entdecken viele freiberufliche Kommunikationsberater mehr und mehr auch das Interim Management als Geschäftsfeld für sich. Oft entstehen Interim Management Mandate aus einer Beratungstätigkeit oder umgekehrt.

#### **Rechnet sich der Einsatz eines Interim Managers Kommunikation?**

Angesichts von Globalisierung, Digitalisierung und gesättigter Märkte werden immer mehr Unternehmen gezwungen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. Die Folge sind umfassende Veränderungsprojekte im Zuge von Restrukturierungen, Übernahmen, Fusionen oder Sanierungen. In manchen Unternehmen und Branchen geht es heute gar um fortwährende, grundlegende Transformation. Damit Management und Mitarbeiter solche umwälzenden Prozesse konstruktiv und engagiert unterstützen, müssen sie befähigt und ermutigt werden. Und auch die übrigen Stakeholder müssen überzeugt werden, damit sie die Veränderungen mittragen. Hier bedarf es in vielen Unternehmen zusätzlicher Ressourcen: Kommunikationsexperten, die über umfangreiche Erfahrung bei der Steuerung von Veränderungsprozessen verfügen. Häufig können sie sich zudem aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit in diesem Bereich auf ein in der Zusammenarbeit eingeübtes interdisziplinäres Netzwerk von Organisationsentwicklern, Beratern, Trainern, Coaches und Personalwirtschaftlern stützen. Auf diese Weise können sie auch bei umfangreicheren Projekten schnell und effizient externe Unterstützung für die betreffenden Unternehmen realisieren.

#### *Mehrwert für den Kunden*

Im Einzelnen bietet ein Interim Manager Kommunikation (IMK) folgenden Mehrwert:

## **Positionspapier**

### **Fachgruppe Kommunikation**

- CEO-Beratung: IMKs unterstützen und beraten die Unternehmensführung und das Management in allen Fragen der Kommunikation.
- Krisengestählt: IMKs haben bereits vieles erlebt. Sie behalten auch in unübersichtlichen Situationen die Ruhe und gehen strukturiert und überlegt vor. Damit begrenzen sie die Auswirkungen von Krisen.
- Wertschöpfend: IMKs gewährleisten eine schlüssige Kommunikation gegenüber allen relevanten Bezugsgruppen. Sie sichern damit den Unternehmenserfolg und tragen zur Wertschöpfung bei.
- Knowhow-Transfer: IMKs verfügen über vielfältige und langjährige Erfahrungen aus verschiedenen Branchen und Projekten. Sie kennen aktuelle Trends und Entwicklungen in der Kommunikation. Auf diese Weise setzen sie Impulse und bringen neues Wissen in ein Unternehmen ein.
- Effektiv: IMKs ersetzen passgenau fehlende Expertise und Kapazitäten und fügen sich nahtlos in die Organisation ein.
- Unmittelbar verfügbar: IMKs sind sofort verfügbar und darin geschult, sich extrem schnell in neue Inhalte, Strukturen und Zusammenhänge einzuarbeiten.
- Unabhängig: IMKs verfolgen keine eigenen Karrierepläne und müssen keine Rücksicht auf Netzwerke oder Machtpositionen nehmen. Ihr Fokus liegt ausschließlich darauf, den Auftrag des Mandanten zu erfüllen.
- Wirtschaftlich: Unternehmen zahlen nur die Leistung, die sie auch nutzen. Für einen IMK fallen weder Recruiting- noch Personalzusatzkosten, wie Urlaub, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall oder betriebliche Sozialleistungen an.
- Flexibel: Der IMK ist nur solange tätig, wie er gebraucht wird. Lange Kündigungsfristen, Aufhebungsverträge oder gar Abfindungen gibt es nicht.

Die konkreten Ergebnisse eines Interim Managements Kommunikation sind so vielfältig wie die konkreten Aufträge. Messbar sind sie immer. Ob Anzahl und Reichweite positiver Medienberichte, Entwicklung des Krankenstandes der Belegschaft oder die Zeichnungsquote junger Aktien: Fast alle diese Ergebnisse kann man auch in Cent und Euro bemessen. Noch wichtiger sind oft jedoch jene Erfolge, die sich erst langfristig auszahlen: Der Imagegewinn durch eine kluge Kampagne, die höhere Zuversicht der Mitarbeiter nach einer gelungenen Restrukturierung oder die öffentliche Anerkennung für eine professionelle Krisenkommunikation.

## **Positionspapier**

### **Fachgruppe Kommunikation**

#### **Was zeichnet Interim Manager aus?**

Interim Manager Kommunikation verfügen über einen breiten, langjährigen Erfahrungsschatz sowohl in der Unternehmenskommunikation als auch in der Unternehmensführung. IMKs zeichnet eine herausragende Kommunikationsfähigkeit und ausgeprägte Kreativität aus. Daneben sind Führungskompetenz, Überzeugungskraft, Loyalität und überdurchschnittliche Empathie sowie hohe Eigenmotivation, Zuverlässigkeit und Flexibilität wichtige Eigenschaften. Interim Manager sind es gewohnt, an verschiedenen Orten und unter hohem Zeitdruck zu arbeiten: Hohe Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit und Selbstorganisation sind Voraussetzungen für diesen Beruf.

#### *Strategie und Macher - fachspezifische Kompetenzen in der Kommunikation*

Solides, breitgefächertes Methodenwissen gepaart mit einer strategisch- analytischen Herangehensweise bei der Planung kommunikativer Maßnahmen ist Grundvoraussetzung für einen IMK. Da sie in der Regel mindestens zehn Jahre Erfahrung in verantwortlichen Positionen der Unternehmenskommunikation haben, sind sie eigenverantwortliches Arbeiten gewohnt und agieren im Rahmen der übertragenen Kompetenzen. IMKs beherrschen das journalistische Handwerk und kennen aus eigener Erfahrung das Arbeitsumfeld von Medien. Sie sind geschult im Umgang mit Medienvertretern sowie anderen für das Unternehmen wichtigen Stakeholdern (Kunden, Arbeitnehmervertreter, Gesellschafter, Politiker). IMKs arbeiten und denken interdisziplinär. So konzeptionieren sie im Rahmen von Veränderungsprojekten Maßnahmen zur Team- und Führungskräfteentwicklung, coachen den CEO und Kollegen für Medienauftritte oder beraten die Organisation bei Nachhaltigkeitsfragen. Häufig kennen Sie nicht nur die Unternehmensseite sondern auch das Beratungs- und Agenturgeschäft aus der Praxis.

#### *Unternehmer mit Geschäftssinn*

IMKs denken und handeln unternehmerisch, wissen sich in Organisationen auf allen Hierarchie-Ebenen zu bewegen und kennen unterschiedliche Branchen. Sie arbeiten im engen Austausch mit dem Management vor Ort. Wenn nötig, passen sie Aufgaben und Projektinhalte an. Sie sind in die Organisation eingebunden und bleiben doch unabhängig, wenn sie auf Zeit als Leiter Unternehmenskommunikation, Pressesprecher oder Projektmanager im Einsatz sind. Das erlaubt kritische Reflexion und Anregungen.

## **Positionspapier** Fachgruppe Kommunikation

### *Starke Teambuilder und Teampayer*

Häufig leisten IMKs „Hilfe zur Selbsthilfe“. Das heißt, sie sind Impulsgeber und binden Kollegen und Mitarbeiter ein. Auf diese Weise formen und entwickeln sie Teams und ordnen sich mit ihren Kompetenzen ein.

### **Fazit**

Ein IMK ist Reputationsmanager. Er ist nicht allein derjenige, der Pressekonferenzen organisiert, den Kontakt zu den Medien hält und interne Newsletter konzipiert. Er trägt entscheidend zum Unternehmenserfolg bei, ist Impulsgeber, Innovationstreiber und Veränderungsmanager. Häufig übernimmt er eine strategische Schlüsselfunktion. Der IMK ist Business Partner und Berater des Managements in allen Fragen der Kommunikation. Mit seiner langjährigen Expertise aus unterschiedlichen Branchen, Unternehmen und Projekten kann er gerade in besonders herausfordernden Situationen eine wertvolle Unterstützung für Unternehmen sein.

---

### **Über die Fachgruppe Kommunikation in der DDIM**

Die Fachgruppe Kommunikation richtet sich an selbständige Fach- und Führungskräfte aus Unternehmenskommunikation und Marketing sowie Experten für Krisen-, Nachhaltigkeits- und Gesundheitskommunikation, Change und Issue Management, Public Affairs und Event Management. Ihr Ziel ist es, die Wahrnehmung des Berufsfelds Interim Management Kommunikation innerhalb und außerhalb der DDIM zu verbessern und den Wissenstransfer zwischen den Mitgliedern der Fachgruppe zu fördern. Die Gruppe wurde im November 2016 gegründet und besteht aktuell aus acht Mitgliedern. Kontakt: Martina Hoffhaus u. Martin Gosen (Gruppenmoderatoren) sowie alle FG-Mitglieder/-innen.

Weitere Informationen: [kommunikation@ddim.de](mailto:kommunikation@ddim.de) oder [www.ddim.de/portfolio-item/kommunikation/](http://www.ddim.de/portfolio-item/kommunikation/)

### **Über die DDIM**

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für Interim Management in Deutschland. Die Hauptaufgaben des Berufs- und Wirtschaftsverbandes sind die Wahrung der wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder und die nachhaltige Förderung des Interim Managements in Deutschland.

Die DDIM definiert die Berufsstandards, fördert die Qualitätssicherung und unterstützt den Wissenstransfer ihrer Mitglieder. Die Mitgliedschaft in der Dachgesellschaft gilt als Ausweis für hohe Qualität und Kompetenz im Interim Management. Als ihre international vernetzte Stimme versorgt sie Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit mit relevanten Informationen und ist Ansprechpartner für alle Fragen zum Interim Management. Die DDIM ist unabhängig und überparteilich.

**Positionspapier**  
Fachgruppe Kommunikation

**DDIM - Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.**

Antwerpener Str. 14 | D-50672 Köln

T: +49 [221] 71 66 66-17 | F: +49 [221] 71 66 66-11

[info@ddim.de](mailto:info@ddim.de) | [www.ddim.de](http://www.ddim.de)

Vorstand: Dr. Marei Strack (Vorsitz) | Herbert Baumann | Dr. Irina Karsunke | Harald H. Meyer  
Sitz der DDIM: Antwerpener Str. 14 | D-50672 Köln | Amtsgericht Köln, VR 18002