



DURCH DIE GLÄSERNE WAND

Johanna Weber, Pressechefin des Rückversicherers **Munich Re**, hat im Sommer für dreieinhalb Monate ihren Job mit Marketingleiterin **Anette Lamberts** getauscht. Was als persönlicher Tapetenwechsel geplant war, geriet zum fruchtbaren Experiment in Sachen integrierte Kommunikation. Beide beteuern, sie hätten gelernt, wie die jeweils andere Seite tickt: PR-Frau Weber versteht besser, warum das Marketing so zahlengetrieben ist. Marketingfrau Lamberts denkt jetzt journalistischer.

TEXT: David Selbach und Sina Österreicher

Das Jobrotationsprogramm der Personalabteilung ist bei der Munich Re etabliert, auch für Führungskräfte. Für die Kommunikation war der Rollentausch eine Premiere.

Es war an einem Sommertag im Jahr 2013, als sich Johanna Weber plötzlich wieder fühlte wie in der Schule – wenn sie etwas nicht gelernt hatte und fürchtete, trotzdem dranzukommen. In einem von Dutzenden Besprechungsräumen der Munich Re tagte das „Steering Committee“. Es ging um ein „Innovationsprojekt“. Und Weber geriet mächtig ins Schwitzen. „Mein Kollege, der mich begleiten sollte und sich thematisch auskannte, verspätete sich“, erinnert sich die Pressechefin des Dax-Konzerns. „Ich wurde zwar nichts gefragt, hätte aber auch auf keine konkrete Frage antworten können.“

Die 46-Jährige ist ein gestandener PR-Profi. Seit 13 Jahren arbeitet sie in der Versicherungsbranche, war Pressesprecherin bei Ergo und Allianz, wechselte 2006 zur Munich Re und leitet dort seit 2008 die Abteilung Media Relations. Trotz aller Erfahrung war Weber im Steering Committee nur Hospitantin. Denn von Mitte Mai bis Ende August dieses Jahres tauschte sie im Rahmen einer Jobrotation die Rollen mit ihrer Kollegin Anette Lamberts, Leiterin Corporate Marketing. Beide führten die Teams der jeweils anderen auch disziplinarisch.

Überraschungen waren anfangs an der Tagesordnung: „Anette Lamberts ist in Projekte eingebunden, die teilweise über Jahre laufen. Da fehlte mir der Überblick“, erinnert sich Weber. „Und unsere Innovationsthemen sind zum Teil IT-lastig. Diese Situation war so eine Situation, wo ich dachte: Mist, was mache ich jetzt?“ Es sollte einer der wenigen wirklich schwierigen Momente in den dreieinhalb Monaten mit vertauschten Rollen bleiben.

Weber und Lamberts übernahmen den Job der jeweils anderen komplett. Marketingfrau Lamberts organisierte etwa die Halbjahrespressekonferenz. Pressefrau Weber beteiligte sich an dem Pitch für eine neue CP-Agentur. Welche ausgewählt wurde, will sie noch nicht verraten.

Das Jobrotationsprogramm der Personalabteilung ist bei der Munich Re etabliert, auch für Führungskräfte. Für die Kommunikation war es eine Premiere. „Wir sind einfach ins kalte Wasser gesprungen“, sagt Kommunikationschef Christian Lawrence. Er ist ausgesprochen zufrieden. „Das liegt aber auch daran, dass wir hier schon lange eng koordiniert miteinander arbeiten.“

Sowohl Marketing als auch Media Relations sind in Lawrence' Abteilung angesiedelt. Dennoch habe der Perspektivenwechsel einiges gebracht: „Das wirklich tiefere Verständnis für die jeweils andere Arbeit hat vorher gefehlt“, sagt er. Es sei eben ein Unterschied, ob man sich gegenseitig über Themen und Anlässe informiere oder aus eigener Erfahrung wisse, wie man gegenüber der anderen Zielgruppe auftritt und kommuniziert. „Im Übrigen haben die beiden sehr viel miteinander gesprochen. Jeden Tag mindestens eine Stunde vor oder nach der eigentlichen Arbeit“, lobt Lawrence. Besonders wichtig sei ihnen der Austausch mit den Teammitgliedern gewesen, sagt Weber: „Von denen haben wir beide viel gelernt.“ Die sprichwörtliche gläserne Wand zwischen den Disziplinen scheint durch den Wechsel noch durchlässiger geworden zu sein.

Mit einem derart weitreichenden Rollentausch ist die Munich Re ein Pionier, >>



Christian Lawrence
Kommunikationschef
Munich Re

„Das wirklich tiefere Verständnis für die jeweils andere Arbeit hat vorher gefehlt.“



Johanna Weber
 Pressechefin
 Munich Re

„Als PR-ler denkt man in Themen und Beiträgen. Und kurzfristiger. Es wird mehr improvisiert.“

wie Recherchen unter Personalberatern, Agenturverantwortlichen und führenden deutschen Unternehmen ergaben. Jobrotationsprogramme gibt es häufig, auch PR-Volontäre beispielsweise machen meist Station im Marketing. Aber dass Presse- oder Marketingchefs auf Zeit die Seiten wechseln, um ihren Horizont zu erweitern, ist einzigartig.

Dabei wäre das aus Sicht von PR-Experten wünschenswert. „Einen Abschied vom Silodenken“, fordert Klaus Eck, PR-Berater und Dozent aus München, der sich auf soziale Medien spezialisiert hat. In seinen Seminaren erlebe er immer wieder, dass sich Presse- und Marketingleute aus ein und demselben Unternehmen alles andere als grün sind, er beobachte Eifersüchteleien und Konkurrenzdenken: „Ich wäre oft froh, wenn die vorher mal in der jeweils anderen Abteilung hospitiert hätten.“ Getrennte Abteilungen machen aus Sicht von Klaus Eck schon lange keinen Sinn mehr.

Die Realität sehe indes anders aus: Der Berater kennt Firmen, in denen PR-Leute ohne Erlaubnis ihrer Vorgesetzten nicht mal mit den Kollegen vom Marketing reden dürfen. Doch selbst wenn die Kommunikation verzahnt und die Abstimmung untereinander institutionalisiert ist, könne ein Rollentausch à la Munich Re nicht schaden, solange sich unterschiedliche Personen um Pressearbeit und Marketing kümmern.

Auch Bettina Wengenroth von der auf die Kommunikationsbranche spezialisierten GK Unternehmens- und Personalberatung findet das Experiment des Münchner Versicherers nachahmenswert. Dass

es bisher praktisch nichts Vergleichbares gibt, liegt aus ihrer Sicht nicht unbedingt an Berührungsängsten oder Vorurteilen der Kommunikatoren. In vielen Fällen sei schlicht die Hektik des Tagesgeschäfts die Ursache dafür.

Das können Johanna Weber und Anette Lamberts bestätigen. Die Idee, die Rollen zu tauschen, hatten sie schon im Jahr 2010 gemeinsam mit ihrem Chef Christian Lawrence entwickelt. Nur verschoben sie das Vorhaben ein ums andere Mal, weil immer wieder größere Projekte zu stemmen waren. „Dieses Jahr hat es eigentlich auch nicht gepasst“, sagt Weber. „Aber dann haben wir beschlossen, dass wir es sonst bloß immer weiter aufschieben, und einfach losgelegt. Hundertprozentig passt es nie.“

Die beiden packten den Stier sogar bei den Hörnern. Sie legten die Jobrotation extra in einen Zeitraum, in dem wichtige Termine und Entscheidungen anstanden: wie der Agentur-Pitch, den Weber als Lamberts' Vertreterin mitgestalten durfte. „Das war wirklich spannend“, sagt Weber. „Wir wollen zum Beispiel mehr auf intelligente Infografiken setzen – und das interessierte mich natürlich sowohl in der Marketing- wie in der PR-Rolle.“ Die finale Entscheidung wurde dann in einem größeren Team getroffen.

Weber arbeitete zudem an einer neuen Brand-Management-Architektur mit. Und sie schlug sich mit Planungs- und Controlling-Themen und kryptischen Kürzeln wie „Clusterbudget ExCo“ herum. „Es hat einige Zeit gedauert, bis ich gemerkt habe, dass das einfach nur ‚externe Kommunikation‘ heißt“, sagt sie. Der Begriff steht im Munich-



Re-Marketing allerdings für etwas anderes als in der PR: Gemeint ist die zentrale Prozessplanung für den Relaunch der internationalen Websites des Versicherers.

Das Schöne an dem Positionswechsel sei gewesen, dass sie gemerkt habe: „Kommunikation ist im Grunde auf allen Ebenen ähnlich“, so Weber. Die Arbeitsweise unterscheide sich zwar enorm. „Als PR-ler denkt man in Themen und Beiträgen. Und kurzfristiger. Es wird mehr improvisiert.“ Während ihrer Zeit im Marketing hingegen erlebte sie, wie schnell die dortigen Mitarbeiter in den „Projektmodus“ umschalten konnten, also Terminpläne verändern oder Ressourcen neu zuordnen. „Die gehen ganz automatisch in diese Steuerungsrolle hinein, die man für Kampagnen braucht.“

Auch dass Erfolgskontrolle im Marketing eine weit größere Rolle spielt als in der Pressearbeit, versteht Weber jetzt besser. Die Marketingabteilung beschäftigt sich schon seit Längerem mit einem eigenen Kennzahlensystem, der sogenannten Balanced Scorecard. „Wie wir unsere Kommunikationsaktivitäten messen, dokumentieren und steuern können, um auf unsere Ziele und Strategie einzuzahlen – das fand ich sehr spannend.“ Weber wird etwas Ähnliches nun auch mit dem Pressteam etablieren. Bei den Workshops, in denen ihre Mannschaft lernt, die Scorecard einzusetzen, wird sie von Marketingchefin Lamberts unterstützt.

Webers Tauschpartnerin sagt, sie habe dank der Rotation ein feineres Gespür dafür entwickelt, was Journalisten brauchen und wie wichtig es ist, in Themen zu denken. „Auch im Marketing gilt: Die Ziel-

gruppe entscheidet über die Relevanz der Themen. Umso wichtiger ist es, noch mehr von den Themen her zu denken und darüber, wo und wie ich meine Zielgruppen bestmöglich erreiche“, sagt sie.

Anders als Weber, die sich im Marketing fast ausschließlich mit internen Ansprechpartnern austauschen musste, bekam es Lamberts während der Rotation direkt mit Journalisten zu tun. „Ich habe mich da langsam herangetastet“, erzählt sie. Schon vor Beginn der Jobrotation stellte Weber sie als ihre kommende Vertreterin auf Zeit vor, etwa auf Bilanzpressekonferenz und Hauptversammlung.

Als Lamberts offiziell das Pressteam leitete, nutzte sie jede Gelegenheit, um mit Journalisten ins Gespräch zu kommen, bei Redaktionsbesuchen oder beim Treffen der Münchner Wirtschaftsjournalisten. „Das hat mir sehr geholfen“, sagt die Marketingchefin. Die größte Herausforderung für sie sei die Organisation der Halbjahrespressekonferenz gewesen. Sie begleitete auch ein Interview mit Munich-Re-Chef Nikolaus von Bomhard, kümmerte sich mit um Abstimmung und Freigabe. „Der Journalist drängt mit seiner Deadline, die Zeitfenster für Rückfragen bei Herrn von Bomhard sind eng“, berichtet Lamberts von den für sie damals neuen Erfahrungen. „Das wird dann zum Schluss schon ein bisschen hektisch.“

Viele Marketingleute, sagt der Kölner Personalberater Ulrich Schuhmann, verwechseln Pressearbeit immer noch mit der Platzierung von Werbebotschaften. Durch einen Austausch wie bei der Munich Re könnten sie vielleicht besser verstehen, für welche Botschaften Journalisten wirk- >>



Foto: Munich Re

Anette Lamberts
Marketingchefin
Munich Re

„Auch im Marketing ist es wichtig, von den Themen her zu denken und darüber, wo und wie ich meine Zielgruppen bestmöglich erreiche.“



Ulrich Schuhmann
Schuhmann
Personalberatung

„PR-Leute können im Rollentausch lernen, wie unternehmerisches Handeln an den Erfordernissen des Markts ausgerichtet wird.“

lich zu begeistern sind. Auch PR-Leute könnten vom Rollentausch profitieren, glaubt Schuhmann: „Sie können lernen, wie unternehmerisches Handeln konsequent an den Erfordernissen des Markts ausgerichtet wird.“

Es sei schade, dass so wenige Kommunikationsabteilungen bisher Ähnliches versuchten, sagt Schuhmann. Seine Theorie dazu: In der PR tummelten sich viele Geisteswissenschaftler, und die trauten sich vielleicht nicht zu, im zahlengetriebenen Marketing mit seinen „harten“ Themen zu bestehen. Munich-Re-Presseschefin Johanna Weber hat gezeigt, dass das geht. Sie hat Publizistik studiert.

Andererseits gibt es sie ja, die Kommunikatoren, die im Lauf ihrer Karriere von der klassischen PR ins Marketing gewechselt sind. Sie kennen die Aha-Effekte der Munich-Re-Kommunikatorinnen. So wie Anja Herb, inzwischen als Leiterin Corporate Brand Strategy für das internationale Markenmanagement des Chemiekonzerns BASF verantwortlich. Begonnen hatte sie ihre Laufbahn nach dem Kommunikationsstudium als Pressereferentin beim Büromöbelhersteller Wilkhahn.

Schon ihre nächsten Stationen ließen sich nur noch schwer der einen oder anderen Kommunikationsdisziplin zuordnen. Bei der Dresdner Bank entwickelte sie Kampagnen für Firmenkunden zur Vorbereitung der Euro-Einführung. Bei BASF kümmerte sie sich zunächst darum, von der Unternehmenszentrale aus die einzelnen Geschäftsbereiche bei der Entwicklung von Produktkampagnen zu unterstützen. Danach war sie für die Unternehmenswerbung der Ludwigshafener in Europa

zuständig. Sie wechselte in den Geschäftsbereich Bauchemie, lernte die harte Arbeit an Produktmarken wie PCI-Fliesenkleber oder Mastertop-Epoxidharz für Bodenbeläge kennen.

Heute, sagt Herb, habe sie Verständnis dafür, wie Produktmanager bisweilen für „ihre“ Marken kämpften. Dank ihrer Erfahrung in der PR aber könne sie gleichzeitig den „Gesamtblick“ bewahren. „Ich kenne jetzt beide Seiten“, sagt Herb. Dadurch gehe sie zum Beispiel behutsamer vor, wenn sie die Dachmarke BASF über eine oder mit einer Produktmarke positionieren soll – etwa wenn es darum geht, wie prominent der BASF-Schriftzug auf einer Produktpackung auftaucht.

Munich-Re-Kommunikationschef Christian Lawrence freut sich, dass er in seiner Abteilung nun zwei Führungskräfte hat, die sich in mehr als nur ihrem eigenen Berufsfeld auskennen. „Das ist sehr wertvoll“, sagt er. Es gebe eben unterschiedliche Wahrnehmungsperspektiven. „Was für Kunden gut ist, mag von den Medien in bestimmten Situationen kritisch gesehen werden.“

Wenn Munich Re etwa in den Medien hohe Gewinne feiere, sei es entscheidend zu wissen, welche Worte welche Wirkung entfalten. „Das kann man nur dann wirklich einschätzen, wenn man einmal in der anderen Rolle war“, sagt Lawrence. Zudem ist er sicher: Die Karrierechancen der beiden Tauschpartnerinnen haben sich durch die Jobrotation verbessert. <<

David Selbach und Sina Österreicher arbeiten als freie Journalisten in Köln.