

# Die Aufstiegsformel



So gelingt der Weg in die erste Liga  
der Kommunikation

## Einleitung

Reputation wird immer bedeutender für den Unternehmenserfolg und damit auch das kommunikative Handeln von Unternehmen. Folglich ist die strategische und wirtschaftliche Relevanz der Kommunikationsfunktion, insbesondere für große international agierende Organisationen, weiter gestiegen. Deren Leitung agiert als zentrale Schnittstelle im Management von teils sehr entgegengesetzten Interessen multipler Stakeholder, in unmittelbarer Nähe zum CEO - eine herausfordernde und zugleich wirkmächtige Aufgabe. Doch wie gelangt man an die einflussreiche Spitze der Unternehmenskommunikation? Diese Frage stellt sich nicht nur für junge Kommunikationstalente, sondern auch für erfahrene Manager\*innen, die ihren nächsten Karriereschritt planen. Die Quadriga Hochschule und die GK Unternehmens- und Personalberatung haben gemeinsam untersucht, welche Faktoren den Aufstieg in die höchsten Kommunikationspositionen im DACH-Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) fördern. Basierend auf einer Studie werden Muster, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen beleuchtet, die den Karriereweg von Top-Kommunikator\*innen prägen.

## Studiendesign und Methodik

Die Studie „Die Aufstiegsformel“ wurde von Mai bis August 2024 durchgeführt. Sie kombiniert quantitative sowie qualitative Forschungsmethoden, um ein umfassendes Bild der Karrierewege von Top-Kommunikator\*innen zu zeichnen. Untersucht wurden die 150 führenden Kommunikator\*innen der umsatzstärksten börsennotierten oder privat geführten Unternehmen im DACH-Raum.

Die quantitative Analyse fokussierte sich auf die Auswertung öffentlich zugänglicher Lebensläufe, um Muster und Gemeinsamkeiten in den Karrierewegen zu identifizieren. Dazu wurde eine hierarchische Cluster-Analyse durchgeführt, die sich auf drei primäre Variablen konzentriert: den Umfang der Führungserfahrung, die internationale Berufserfahrung und die journalistische Erfahrung.

Ergänzt wurde die quantitative Analyse durch 30 qualitative Interviews, in denen die befragten Führungskräfte ihre persönlichen Erfahrungen und Herausforderungen im Verlauf ihrer Karriere sowie Persönlichkeitsmerkmale mit besonderer Relevanz für ihren Berufsweg schilderten.

Diese Interviews bieten wertvolle Einblicke in die subjektiven Wahrnehmungen und strategischen Entscheidungen auf dem Weg in die Spitzenposition.

Die Kombination aus quantitativen Daten und qualitativen Interviews ermöglicht eine facettenreiche Analyse, die sowohl objektive als auch subjektive Faktoren des Karriereerfolgs berücksichtigt.

Autor\*innen der Studie:

- Kirsten Altenhoff, Managing Partner, GK Unternehmens- und Personalberatung
- Dr. Ronny Fechner, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Quadriga Hochschule Berlin
- Christian Löcker, Managing Partner, GK Unternehmens- und Personalberatung
- Prof. Dr. René Seidenglanz, Präsident, Quadriga Hochschule Berlin

Wir danken den zitiergebenden Interviewpartner\*innen der Studie (im nachfolgenden Text ohne Positionstitel und Unternehmen aufgeführt):

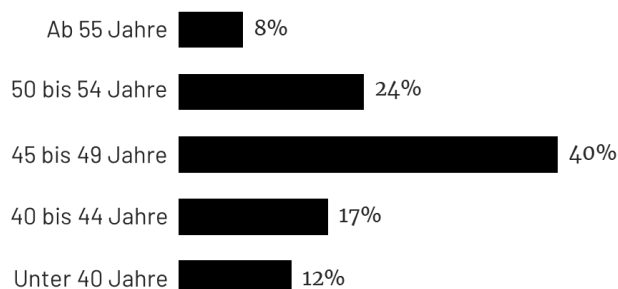
- Andreas Bartels, Head of Communications, Lufthansa Group
- Axel Löber, EVP Global Communications, Merck Gruppe
- Susanne Marell, Bereichsvorständin Kommunikation & Nachhaltigkeit, Schwarz Gruppe

- Florian Martens, Chief Communications Officer, Infineon Technologies
- Nicole Mommsen, Leiterin Kommunikation und Marketing, Deutsche Bahn
- Dr. Michael Preuss, Head of Communications, Bayer
- Barbara Schädler, Head of Group Communications, Roche
- Monika Schaller, Chief Communications Officer, SAP
- Anke Schmidt, VP Corporate Communications & Government Relations, Beiersdorf
- Médard Schoenmaeckers, Global Head of Corporate Affairs, Boehringer Ingelheim
- Florian Scholbeck, Managing Director Group Communications & Public Affairs, Aldi Nord
- Andrea Rexer, Head of Identity, Communications, Institutional Affairs & Sustainability, HypoVereinsbank
- Simon Thiel, SVP Corporate Affairs, Zalando
- Fabienne Twelemann, EVP Corporate Communication & Governmental Relations, Uniper
- Thomas Voigt, Vice President Group Corporate Communications & Public Affairs, Otto Group
- Claus Zemke, SVP Corporate Communications, Lanxess
- Robin Zimmermann, SVP Corporate Communications, Government Affairs, CSR, Siemens Energy

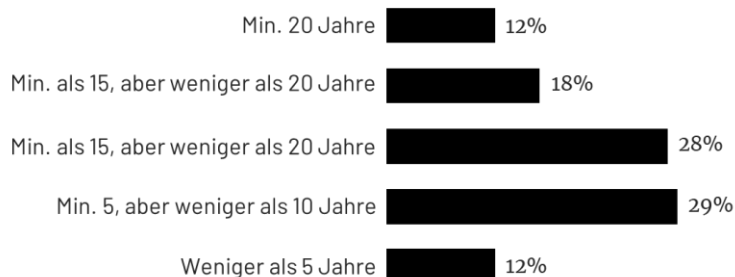
## Demografische Merkmale und durchschnittliche Berufserfahrung

Bei Antritt ihrer Rolle an der Spitze der Unternehmenskommunikation sind die Führungskräfte im Durchschnitt 47 Jahre alt. Sie verfügen über durchschnittlich etwa 20 Jahre Berufserfahrung und rund 12 Jahre Führungserfahrung, bevor sie die Nr.1-Position einnehmen. 46 % der in die Studie einbezogenen Top-Kommunikator\*innen sind weiblich, was auf eine relativ ausgeglichene Geschlechterverteilung auf der Führungsebene der Unternehmenskommunikation hindeutet - eine Entwicklung, die seit einigen Jahren im gesamten Berufsfeld zu beobachten ist.

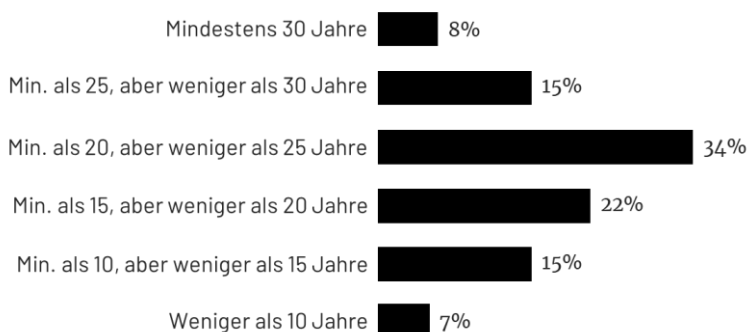
### Alter bei Übernahme der Position



### Führungserfahrung bei Übernahme der Position



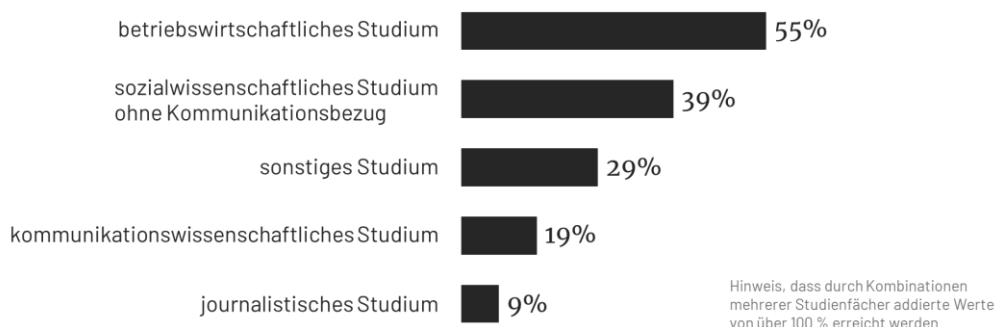
## Berufserfahrung bei Übernahme der Position



## Top-Kommunikator\*innen haben überdurchschnittlich oft BWL studiert

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Studie ist die akademische Ausbildung der Top-Kommunikator\*innen. Die Analyse zeigt, dass ein überdurchschnittlich hoher Anteil von ihnen Betriebswirtschaftslehre (BWL) studiert hat – dies trifft auf 55 % der Positionsinhaber\*innen zu. Bei den männlichen Führungskräften ist der Anteil der BWL-Absolvent\*innen mit 67 % sogar noch höher.

## Abgeschlossene Studienfächer (maximal 3)



Diese Zahlen deuten darauf hin, dass wirtschaftliches Wissen, vor allem in den Bereichen Finanzen, Strategie und Management, für eine erfolgreiche Kommunikationskarriere in großen Unternehmen eine hohe Relevanz hat. Dies wurde in den qualitativen Interviews vielfach bestätigt, wie von Médard Schoenmaeckers: „Ich finde es sehr wichtig, dass Kommunikation weit über Kommunikation hinausgeht – sie muss das Geschäft verstehen.“ Die tiefere Kenntnis der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge und das Verständnis für die Wertschöpfung ermöglicht strategische Diskussionen auf Executive Level und damit auch Zugang auf „Augenhöhe“. Kommunikator\*innen werden früher und umfassender in strategische Entscheidungen einbezogen.

Die Daten lassen zudem darauf schließen, dass BWL auch deshalb so oft vertreten ist, weil im Ausbildungszeitraum der aktuellen Stelleninhaber\*innen Kommunikationsstudiengänge noch nicht in gleichem Maße zugänglich und populär waren, wie sie es heute sind. Kommunikationswissenschaften und verwandte Studiengänge haben zunehmend an Bedeutung gewonnen, insbesondere bei jüngeren Führungskräften. Die Kombination aus Kommunikation und BWL entspricht dem inzwischen immer häufiger gewählten Königsweg.

## **Viele Top-Kommunikator\*innen beginnen ihre Karrieren im Journalismus oder in der Kommunikationsberatung**

Obwohl strategische Unternehmenskommunikation heutzutage weit über klassische Media Relations hinausgeht, zeigt die Studie, dass journalistische Erfahrung nach wie vor eine wichtige Rolle spielt. Rund 31 % der Führungskräfte (41 % der männlichen), begannen ihre Karriere im Journalismus. Wechsel vom Journalismus in die Unternehmenskommunikation sind also nach wie vor breit vertreten, aber seit einigen Jahren insgesamt rückläufig. Die weitreichende Diversifizierung der Unternehmenskommunikation eröffnet längst auch Kommunikator\*innen aus anderen Disziplinen einen Weg in die Spitzenpositionen. Auch der Start in einer Kommunikationsberatung oder -agentur kann Türen öffnen. 28 % der Top-Kommunikator\*innen haben vor der Übernahme ihrer Spitzenposition in einer Kommunikationsberatung oder -agentur gearbeitet, häufig zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn. Die breite Tätigkeit und Ausbildung über sämtliche Disziplinen hinweg, von der Strategie bis zur Umsetzung, bietet Kommunikator\*innen oft eine gute Basis für den weiteren Aufstieg.

## **Erfahrung in börsennotierten Unternehmen ist entscheidend**

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass die beruflichen Werdegänge der Top-Kommunikator\*innen häufig durch Erfahrungen in großen börsennotierten Unternehmen geprägt sind. 77 % haben vor Übernahme ihrer aktuellen Position bereits für mindestens ein börsennotiertes Unternehmen gearbeitet. Dies unterstreicht die Bedeutung der Erfahrung in komplexen, international tätigen Organisationen, in denen die Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation etwa aufgrund von Berichtspflichten, Regulierungen und nicht zuletzt Shareholder Value-getriebenen Entscheidungen besonders anspruchsvoll sind. Der Einstieg in ein Großunternehmen erfolgt in der Regel früh. Viele der befragten Führungskräfte berichteten, dass dies die Wahrscheinlichkeit erhöht, als Talent entdeckt und gefördert zu werden.

## **Internationalität spielt eine geringere Rolle als in anderen Managementfunktionen**

Mit 51 % hat etwas mehr als die Hälfte der Top-Kommunikator\*innen Teile ihres Studiums im Ausland absolviert. Nur 40 % der Führungskräfte haben jedoch vor Übernahme der Spitzenposition Berufserfahrung im Ausland gesammelt. Damit scheint, im Vergleich zu anderen Managementfunktionen wie Marketing oder Vertrieb, internationale Berufserfahrung für eine Karriere in der Unternehmenskommunikation im DACH-Raum weniger ausschlaggebend zu sein. Entsendungspläne sind in den Karrierepfaden dieser Führungskräfte kaum vorgesehen, da die zentrale Kommunikationseinheit häufig eng an das Headquarter und den Vorstand gebunden ist, auch kulturell. Die Erfahrung mit internationalen Stakeholdern, Strukturen und Teams sowie interkulturelle Kompetenz wird oftmals aus dem Headquarter heraus gesammelt. In den Interviews wurde immer wieder betont, dass diese interkulturelle Kompetenz unerlässlich ist für eine Nr.1-Rolle in einem international agierenden Konzern.

## **Kommunikationskarrieren verlaufen meist linear**

Auch die funktionale Rotation ist für Top-Kommunikator\*innen kein üblicher Karriereweg auf dem Weg an die Spitze. Stationen in anderen Funktionsbereichen, wie Vertrieb, Einkauf oder Finanzen sind eher selten. Damit unterscheidet sich die Kommunikationsfunktion auch in dieser Hinsicht von anderen Managementkarrieren auf diesem Level.

## **Branchenerfahrung ist nicht zwingend erforderlich**

61 % der Führungskräfte sind ohne vorherige Branchenerfahrung in ihre aktuelle Top-Position gekommen, also aus anderen Branchen gewechselt. Dabei wird selbstverständlich vorausgesetzt, dass sie sich schnell und umfassend mit dem jeweiligen Geschäftsmodell vertraut machen, um effektiv kommunizieren zu können.

## **Top-Kommunikator\*innen werden überwiegend extern rekrutiert**

Aus den Interviews wurde oft deutlich, wie wichtig die Förderung durch Vorgesetzte für die eigene Karriere war. Die in diese Studie einbezogenen Führungskräfte sind aber nur zu 36 % intern in ihre Spitzenposition aufgestiegen, 64 % wurden extern rekrutiert.

## **Karrierewege: Vier prototypische Muster**

Auf Basis der für die Studie analysierten Daten wurden vier prototypische Karrierewege identifiziert und als Cluster zusammengefasst. Diese Cluster verdeutlichen die unterschiedlichen Pfade, die zum Erfolg in der Unternehmenskommunikation führen können, und bieten ein Modell, um die prototypischen Karriereverläufe von Top-Kommunikator\*innen zu verstehen.

1. **The Persistent Way (17 % der Top-Kommunikator\*innen):** Dieser Karriereweg ist gekennzeichnet durch eine starke internationale Ausrichtung und fundierte betriebswirtschaftliche Qualifikationen in Verbindung mit langjähriger Managementenerfahrung. Die Personen in diesem Cluster sind mit 64 % überwiegend weiblich, haben zu 86 % im nicht-deutschsprachigen Ausland studiert und bringen umfangreiche internationale Berufserfahrung mit. Mit einem Durchschnittsalter von 51 Jahren bei Übernahme ihrer Top-Position sind sie im Vergleich zu den anderen Clustern älter. Diese Gruppe verfügt über erhebliche Führungserfahrung von durchschnittlich 18,5 Jahren sowie fast immer (zu 91 %) über Erfahrung in börsennotierten Unternehmen.
2. **The Editorial Track (23 % der Top-Kommunikator\*innen):** Dieser Karriereweg führt über den Journalismus in die Spitzenpositionen der Unternehmenskommunikation. Die meisten Personen in diesem Cluster begannen ihre Karriere als Journalist\*innen und haben im Durchschnitt fast neun Jahre journalistische Berufserfahrung gesammelt. Diese Gruppe besteht überwiegend aus Männern (70 %).
3. **The Classical Formula (36 % der Top-Kommunikator\*innen):** Dieser Cluster repräsentiert den linearen Aufstieg über statushohe Führungspositionen in der Kommunikation. Personen in diesem Cluster sind mit 63 % überwiegend männlich, haben umfangreiche Führungserfahrung von durchschnittlich fast 16 Jahren und sind häufig von einer führenden Kommunikationsposition, also beispielsweise einer Teilbereichsleitung, in die oberste Führungsebene aufgestiegen. Diese Karrierewege sind kaum durch journalistische Erfahrung geprägt, dafür aber stark durch Management- und Führungserfahrung in großen, komplexen Organisationen.
4. **The Shortcut (24 % der Top-Kommunikator\*innen):** Dieser Cluster veranschaulicht einen vergleichsweise schnellen Aufstieg in Spitzenpositionen. Die Personen in diesem Cluster sind im Durchschnitt jünger (43 Jahre), zu 63 % weiblich und haben weniger Führungserfahrung (im Durchschnitt 6 Jahre) als die anderen Gruppen. Sie zeichnen sich durch kommunikationswissenschaftliche Abschlüsse und durchschnittlich zwei Jahre Erfahrung in einer Kommunikationsberatung oder -agentur aus. Fast die Hälfte der Personen in diesem Cluster wurde intern in ihre Spitzenposition befördert.

## **Persönliche Eigenschaften als Schlüsselfaktoren für den Erfolg**

Neben den beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen spielen auch bestimmte Persönlichkeitsfaktoren und Einstellungsmerkmale eine entscheidende Rolle für den Erfolg in der Unternehmenskommunikation. Die qualitative Analyse der Interviews mit den Top-Kommunikator\*innen zeigt, dass Eigenschaften wie Resilienz, Entscheidungsfreude, der konstruktive Umgang mit Veränderungen und Widerständen sowie hohe Affektkontrolle und die Fähigkeit zur Selbstreflexion eine besonders hohe Relevanz haben. Über diese Managementqualifikationen hinaus bleibt die Kommunikationskompetenz in der gesamten Karriere zentral, oft motiviert durch eine hohe und früh entdeckte Passion für Sprache und Kommunikation im Allgemeinen. Diese Kernexpertise wird mit zunehmendem Aufstieg immer selbstverständlicher vorausgesetzt.

**Resilienz** – die Fähigkeit, in besonders stressigen und herausfordernden Situationen standhaft zu bleiben und sich schnell von Rückschlägen zu erholen – wird von allen befragten Führungskräften als zentral betrachtet. Der hohe Leistungsanspruch und der Druck, der mit Spitzenpositionen und insbesondere mit einer Führungsrolle in der Kommunikation einhergeht, erfordern eine ausgeprägte Widerstandsfähigkeit. Diese Eigenschaft ermöglicht es ihnen, den hohen Anforderungen ihrer Position gerecht zu werden und unter Druck ruhig und überlegt zu handeln. Immer wieder wird in den Gesprächen erwähnt, dass mit der Führungsrolle in der Kommunikation eine besonders intensive zeitliche Verfügbarkeit verbunden ist, die eine hohe Belastbarkeit voraussetzt. Axel Löber bringt es treffend auf den Punkt: „Wir sind hier nicht im Sprint, wir sind hier im Marathon.“ Simon Thiel betont die Erlernbarkeit: „Resilienz ist wichtig und lässt sich auch erlernen. Je mehr echten Drucksituationen man sich gezielt aussetzt, umso gelassener und kreativer wird man mit der Zeit.“ Florian Martens weist auf die besondere Bedeutung der körperlichen Fitness hin: „Die körperliche Fitness ist die Grundvoraussetzung für die geistige Fitness und dass man solche Jobs machen kann.“ Barbara Schädler resümiert: „Physische Belastbarkeit ist eine sehr wichtige Voraussetzung, um diesen Job langfristig machen zu können.“

Die meisten Befragten berichten, dass sie im Laufe ihrer Karriere Techniken entwickelt haben, um ihre mentale und physische Resilienz zu stärken, wie etwa regelmäßiges Sporttreiben, Meditation oder gezielte Entspannungsübungen. Die Bedeutung von ausreichend erholsamem Schlaf wird immer wieder als zentrale Voraussetzung für die erforderliche hohe Leistungsfähigkeit betont. Axel Löber erklärt: „Um auch in besonders hohen Stressphasen leistungsfähig zu bleiben, diszipliniere ich mich, halte eine strikte Schlafroutine ein und trinke fast keinen Alkohol unter der Woche.“ Florian Scholbeck teilt seine persönlichen Methoden: „Ich habe drei Techniken, die bei mir immer funktionieren. Das ist zum einen Atmen. Ich habe 15 Jahre lang Sprechtraining gehabt im Radio – das hat ganz viel mit Atmen zu tun. Die Übungen mache ich immer noch, weil die einfach so gut sind. Das Zweite ist tatsächlich ganz klassisch Yoga. Und das Dritte ist, hier werdet Ihr jetzt schmunzeln, Fußball auf der Playstation spielen.“ Auch Claus Zemke hat seinen ganz persönlichen Ausgleich gefunden: „In hohen Stressphasen spiele ich gerne Klavier.“

**Entscheidungsfreude** ist eine weitere Schlüsselkompetenz, die aus der Befragung deutlich wurde. Die Fähigkeit, schnell und intuitiv Entscheidungen zu treffen, ohne sich auf umfangreiche Analysen zu stützen, kann demnach als essenziell für erfolgreiche Führung in der Unternehmenskommunikation betrachtet werden. Diese Entscheidungen basieren häufig auf

Erfahrung, Bauchgefühl und einem sicheren Gespür für die richtigen Parameter. Florian Martens erläutert: „Ich entscheide überlegt und reflektiert, wenn es sein muss aber auch schnell. Dafür braucht man Erfahrung, Gespür, Intelligenz und ein sicheres Gefühl für die richtigen Parameter, die man mit einbeziehen muss.“ Andreas Bartels unterstreicht die Rolle des Bauchgefühls: „Bauchgefühl ist Langzeitspeicherintelligenz.“ Auch Thomas Voigt verlässt sich auf seine Intuition: „Mein Bauch sagt mir, wo es lang geht. Wenn ich unsicher bin gehe ich in die Stille rein, dann weiß ich, wie ich entscheiden muss. Das hat mich immer getragen.“

In den Interviews wurden immer wieder der Mut und die Bereitschaft, auch unkonventionelle Lösungen zu finden, als entscheidend für erfolgreiche Führung beschrieben. Barbara Schädler geht dabei oft und gern voran: „Ich bin eher eine Regelbrecherin als eine Regelbefolgerin.“ Auch Axel Löber zeigt sich risikobereit: „Am Ende zählt, dass man eine Entscheidung trifft. Wohlwissend, dass ein Teil davon sowieso falsch ist.“

Ein weiteres wichtiges Thema, das in den Interviews angesprochen wird, ist ein **konstruktiver Umgang mit Veränderungen und Widerständen**, also die Fähigkeit, flexibel auf unerwartete Ereignisse zu reagieren und Widerstände zu überwinden. Viele der befragten Führungskräfte beschreiben sich als pragmatisch und zäh im Umgang mit Herausforderungen. Einige betonen sogar, dass sie unerwartete Veränderungen als stimulierend und bereichernd empfinden. Diese Offenheit und Anpassungsfähigkeit ist besonders in der dynamischen und oft unvorhersehbaren Tätigkeit in der Unternehmenskommunikation von entscheidender Bedeutung. Andrea Rexer sagt dazu: „Veränderung ist spannend, knappe Deadlines spornen zu Höchstleistung an.“ Susanne Marell erklärt: „Veränderungen sind für mich eine emotionale und intellektuelle Bereicherung. Das heißt nicht, dass ich immer nur yippie-jäh schreie, aber es elektrisiert mich schon. Ich habe auch sehr gerne in diesen Phasen beraten.“ Nicole Mommsen setzt auf pragmatische Lösungsorientierung: „Ich nehme gerne die Herausforderung an. Ich fange in der Regel gleich an, nach Lösungen zu suchen und Alternativen durchzuspielen.“ Florian Scholbeck betont, dass unvorhergesehene Veränderungen ihn aktivieren: „Ich brauche eine Grundspannung. Und Grundspannung entsteht bei mir dadurch, dass ich mich auf die Herausforderung freue, wenn irgendwas Unvorhersehbares passiert - und es dann managen zu können.“ Barbara Schädler beschreibt sich selbst als Kämpfernatur: „Ich habe Kampfgeist und ich bin kein Sorgentyp – ansonsten könnte ich das nicht machen.“

Die meisten Befragten beschreiben sich als **extrovertiert**, also im sozialen Kontext nach außen gewandt, was dem „klassischen“ Bild von Top-Kommunikator\*innen entspricht, die die Bühne suchen und für ihr Unternehmen in die Medienöffentlichkeit treten. Top-Karrieren in der Kommunikation sind aber durchaus und zunehmend auch als introvertierte Persönlichkeit möglich. Ein partizipatives Führungsverständnis, der hohe analytische Anspruch an die Rolle sowie die gestiegene Relevanz von Beratungskompetenz geben auch eher nach innen gerichteten Managementcharakteren Raum zur Entfaltung.

**Affektkontrolle** – die Fähigkeit, Emotionen zu regulieren und in stressigen Situationen die Fassung zu bewahren – wird ebenfalls als entscheidend für den Erfolg angesehen. Viele der befragten Führungskräfte betonen, dass sie im Laufe ihrer Karriere gelernt haben, wie wichtig es ist, die eigene Emotionalität unter Kontrolle zu halten, insbesondere in kritischen Situationen, in denen ruhiges und überlegtes Handeln gefragt ist. Ihre eigene Affektkontrolle



schätzen sie dabei durchweg sehr hoch ein und unerlässlich, insbesondere mit Blick auf ihr Führungsverhalten. Monika Schaller dazu: „Mein wichtigstes Credo in Krisensituationen: Niemals die Contenance verlieren.“

Ein weiteres wichtiges Persönlichkeitsmerkmal ist die **Fähigkeit zur Selbstreflexion**. Die meisten der befragten Führungskräfte beschreiben sich selbst als ausgesprochen reflektiert und betonen, dass sie ihre Stärken und Schwächen gut kennen. Sie nehmen sich bewusst Zeit, um mit ausgewählten Personen ihre Karriere bzw. aktuelle Herausforderungen zu reflektieren, mit einem Coach, im engsten privaten oder beruflichen Umfeld. So auch Thomas Voigt: „Ich reflektiere meine gesamte Karriere, mein ganzes berufliches Menschsein, permanent.“ Viele der Befragten berichten, dass sie im Laufe ihrer Karriere gelernt haben, Selbstzweifel zu überwinden und ihren eigenen Fähigkeiten zu vertrauen. Robin Zimmermann sagt: „Ich denke, ich bin durchaus selbstkritisch und habe auch Menschen um mich, die mir offen Feedback geben, aber ich versuche auch, nicht zu lang zurückzublicken. Aus Fehlern lernen ist wichtig, aber dann muss man auch wieder nach vorn schauen.“ Monika Schaller betont die Relevanz der inneren Unabhängigkeit: „In der Sekunde, in der Du darüber nachdenkst, was andere über Dich denken, kannst Du diesen Job nicht machen.“

## **Passion und Talent**

Von einer frühen Leidenschaft für Kommunikation, die sich im weiteren Sinne als Begeisterung für Bücher, Lesen oder Schreiben zeigt und oft ein ebenso frühes Talent offenbart, berichten die meisten der befragten Top-Kommunikator\*innen. Auch die Entscheidung für den Beruf in der Kommunikation fiel bei fast allen Befragten bereits früh, oft vor oder während des Studiums.

Florian Martens berichtet: „Ich habe mich sehr früh für Medien aller Art interessiert, und meine Begeisterung wuchs dann übers Radio und übers Schreiben, also meiner Arbeit für die Schülerzeitung und das Schülerradio.“ Anke Schmidt schildert eine ähnliche Erfahrung: „Ich hatte bereits in meiner Schulzeit journalistisches Interesse und habe dann angefangen, bei einem kleinen Käseblättchen zu arbeiten.“ Ebenso Dr. Michael Preuss: „Mit dem ersten Praktikum bei der Zeitung ist mein Interesse entstanden – und dann kontinuierlich gewachsen.“ Andreas Bartels erinnert sich: „Ich habe bereits als 15-Jähriger den Spiegel abonniert und dann irgendwann gemerkt, dass mich über die Inhalte hinaus die Frage interessiert, wie eigentlich Meinung entsteht, wie Kampagnen gefahren werden, wie Öffentlichkeit beeinflusst wird.“ Es gibt wenige Ausnahmen von diesem gängigen Zugang, bei denen der Weg zur Führungsrolle in der Kommunikation eher über Managementkompetenzen gefunden wurde.

## **Mentoring und Netzwerke als Karrieretreiber**

Mentoring und Netzwerke spielen eine entscheidende Rolle im Karriereverlauf vieler Top-Kommunikator\*innen. Die meisten Befragten berichten von Mentor\*innen, die sie in ihrer Karriere unterstützt und gefördert haben. Diese Mentor\*innen fungierten oft als Vorbilder und gaben wertvolle Ratschläge, die den Weg an die Spitze erleichterten. Besonders in den frühen Phasen der Karriere sind Mentor\*innen von hohem Wert, da sie nicht nur fachliche Unterstützung bieten, sondern auch als Sparringspartner\*innen in schwierigen Situationen fungieren. Oft wurde betont, dass die „organischen“ Mentoringbeziehungen, also die, die sich im Kontext einer Arbeitsbeziehung ergeben haben, besonders hilfreich waren.

Thomas Voigt zu seinem Grundverständnis von Mentoring: „Du brauchst jemanden, der Dir

vertraut – jemanden der sagt, ich glaube an Dich.“ Florian Martens konstatiert: „Mentoring würde ich eine sehr hohe Bedeutung beimessen. Man braucht gerade zu Beginn der Berufslaufbahn jemanden, den man beobachten kann, der einem Hinweise und Input gibt oder auch von eigenen Fehlern erzählt.“

**Netzwerke** sind ebenfalls von großer Bedeutung für den Erfolg in der Unternehmenskommunikation. Auch hier betonen die Befragten, dass es vor allem die „organisch“ gewachsenen, persönlichen Netzwerke sind, die den größten Einfluss auf den Karriereverlauf haben. Diese Netzwerke entstehen häufig aus langjährigen beruflichen Beziehungen und bieten eine wertvolle Unterstützung in entscheidenden Momenten der Karriere. Die Bedeutung institutioneller Netzwerke wird hingegen als weniger entscheidend angesehen, was darauf hindeutet, dass Vertrauen und persönliche Bindungen eine besonders wichtige Rolle spielen. Simon Thiel erklärt: „Das persönliche Netzwerk ist das A und O. Die „organischen“ Kontakte über Industrie- und Ländergrenzen hinweg sind in vielen Situationen extrem hilfreich.“

Ein weiteres aufschlussreiches Ergebnis der Studie ist, dass die meisten befragten Führungskräfte **ihre Karriere nicht langfristig geplant haben**. Stattdessen betonen sie, dass es oft der Mut war, Chancen zu ergreifen, die sich ihnen boten, sowie ein hoher Arbeitseinsatz, der sie letztlich erfolgreich macht. Diese opportunistische Herangehensweise an die Karriereplanung, kombiniert mit hoher inhaltlicher Passion und der Bereitschaft, hart zu arbeiten, scheint ein Schlüsselfaktor für den Aufstieg in die höchsten Positionen zu sein. Simon Thiel sagt dazu: „Man kann eine Karriere nur sehr bedingt planen. Wenn man aber Lust hat viel zu arbeiten, offen für Neues ist, aktiv ein gutes Netzwerk aufbaut und vor allem auch mal Risiken eingeht, kann man viel erreichen.“ Auch Susanne Marell hat stets den Weg nach vorn gesucht: „Ich habe die Chancen gesucht und genutzt. Ich hatte einen hohen Leistungsanspruch und wollte immer mehr oder wollte weiter, oder wollte etwas Neues machen. Das hat mich getrieben.“ Nicole Mommsen konstatiert: „Bewusst langfristig geplant habe ich meine Karriere nicht. Aber ich war immer offen für Möglichkeiten, mich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln und Dinge zu gestalten.“

## **Work-Life-Balance**

Alle Befragten betonen, dass der **Arbeitseinsatz** vom Beginn ihrer Karriere an sehr hoch war und dass der Druck mit wachsender Verantwortung zunimmt. Barbara Schädler macht deutlich: „Wenn man 24/7 Erreichbarkeit nicht möchte, dann kann man diesen Job nicht machen.“ Florian Martens hält fest: „Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Professionalität – all diese Dinge muss man an den Tag legen, man muss auch bereit sein, viel und hart zu arbeiten.“ Fabienne Twelemann betont die Relevanz einer aktiven Haltung und Bereitschaft: „Die, die sich anbieten Führung zu übernehmen und Probleme lösen, das sind die, die Karriere machen.“ Dennoch geben fast alle Befragten an, dass sie mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden sind, auch wenn sie für ihren Beruf viele private Interessen zurückstellen. Diese grundsätzliche Zufriedenheit wird insbesondere mit der aktiven und freiwilligen Entscheidung für den beruflichen Fokus begründet. Oft wird betont, dass es wichtig ist, die Balance eigeninitiativ zu gestalten und sich bewusst Zeit für Erholung und private Interessen zu nehmen. Florian Scholbeck dazu: „Wir arbeiten alle viel, klar, aber ich glaube diese Balance wird einem niemals

gegeben, die muss man sich organisieren und nehmen, die Idee, dass einem das irgendjemand gibt, halte ich für naiv.“

## **Führungsverständnis**

Fast alle Befragten berichteten, dass sie bereits in ihrer Jugend erste Erfahrung in Rollen machten, die Führungs- und Repräsentationsaufgaben beinhalteten, was auf Führungstalent bzw. -potenzial schließen lässt. Médard Schoenmaeckers erinnert sich: „Ich habe schon immer die Gruppe geführt – egal wo und bereits sehr früh. Im Sport, in der Schule, im Studentenverein, ich habe immer aktiv geführt.“ Auch Thomas Voigt blickt auf frühe Verantwortungsübernahme zurück: „Als Klassensprecher, dann als Schulsprecher und als Sprecher für alle Jugendlichen einer Landeskirche.“

Die befragten Top-Kommunikator\*innen reflektieren ihr Führungsverhalten stark und entwickeln sich darin fortwährend weiter. Das Führungsverständnis der Befragten ist zumeist von einem modernen, partizipativen Ansatz geprägt. Fast alle betonen, wie wichtig es ist, Vertrauen in ihre Mitarbeiter\*innen zu haben, ihnen Raum zur Entfaltung zu geben und Fehler zuzulassen. Diese zeitgemäße Führungskultur fördert nicht nur die Motivation und Kreativität der Mitarbeitenden, sondern trägt auch dazu bei, eine positive Arbeitskultur zu schaffen, in der sich alle Beteiligten wohlfühlen und ihr volles Potenzial entfalten können. Eine offene und transparente Kommunikation sowie die Fähigkeit, Menschen zu begeistern und zu motivieren, werden immer wieder als wesentliche Führungsqualitäten beschrieben. Monika Schaller konstatiert: „Ich kann Menschen begeistern und einbinden. Ich bin zutiefst überzeugt, dass man Menschen den Raum geben muss, sich zu entwickeln, auch auszuprobieren und dass man Fehler zulassen muss.“ Simon Thiel führt aus: „Wenn Du jung bist, denkst Du es geht nur um Leistung und Output, aber gute Führung hat vor allem auch mit emotionaler und kultureller Führung zu tun. Mitarbeiter müssen einem vertrauen und gerne mit einem zusammenarbeiten, um gemeinsam eine transparente und erfolgreiche Kultur aufzubauen. Gerade in schwierigen Situationen ist das wichtig.“ Claus Zemke betont die Relevanz der Verantwortungsübergabe: „Gib den Leuten Freiheit, gib ihnen Spielräume, gib ihnen Verantwortung für ihr eigenes Gebiet, und gib ihnen auch Sichtbarkeit – dann werden sie das Beste daraus machen.“

## **Fazit**

Die Studie „Die Aufstiegsformel“ zeigt, dass es nicht den einen einheitlichen Weg zum Erfolg in der Unternehmenskommunikation gibt. Vielmehr führen unterschiedliche Kombinationen aus Bildung, Berufserfahrung und persönlichen Eigenschaften zu den höchsten Positionen. So geben die befragten Top-Kommunikator\*innen auch unterschiedlichen Rat an Menschen, die eine Nr.-1-Rolle in der Kommunikation anstreben.

Claus Zemke: „Habt Freude an Sprache: an Präzision, an Nuancen, an der kraftvollen und packenden Formulierung. Sprache ist immer noch das Wichtigste.“

Susanne Marell: „Man muss es wirklich wollen. Das klingt vielleicht banal, aber das muss der intrinsische Ansporn sein, dass man mitgestalten möchte.“

Monika Schaller: „Vertraue Dir selbst und habe wirklich Leidenschaft für das, was Du tust.“

Dr. Michael Preuss: „Leidenschaft für die Sache, Interesse an Menschen, strategische Beratungskompetenz, Veränderungsbereitschaft und ein guter Schuss Intuition sind besonders wichtig.“

Florian Scholbeck: „Sei neugierig. Nimm Dich niemals zu wichtig und schau, dass andere Menschen sich besser fühlen, wenn Du da bist.“

Nicole Mommsen: „Risikobereitschaft, Mut Neues zu wagen und die Lust am Gestalten. Dabei sind der innere Kompass und das Bauchgefühl entscheidender als die Karriereplanung am Reißbrett. Meine Erfahrung: Diejenigen die sich wirklich reinhängen, erreichen langfristig auch die Ziele, die sie sich gesetzt haben.“

Florian Martens: „Sei nicht zu verbissen und zu fokussiert darauf, was zu welchem Zeitpunkt wann in Deiner Karriere zu passieren hat. Es kommt eh anders. Das ist leichter gesagt als getan. Ich musste es auch erst lernen.“

Die Fähigkeit, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, offen für Veränderungen zu sein und Resilienz zu zeigen, aber vor allem eine sehr hohe Verantwortungs- und Einsatzbereitschaft, Kommunikationskompetenz und Passion, die Mitarbeitende wie Stakeholder mitnimmt, sind wesentliche Erfolgsfaktoren, die den Unterschied zwischen einer guten und einer herausragenden Karriere ausmachen.

Die Relevanz und der strategische Anspruch an die Unternehmenskommunikation werden weiter zunehmen, gleichsam die Komplexität, Verzahnung und Dynamik, in der sich die Kommunikationsverantwortlichen an der Spitze behaupten müssen. Die Politisierung der Wirtschaft, ESG-Pflichten sowie Digitalisierung und KI erfordern zusätzliche Kompetenzen und ständige Neuorientierung. Top-Kommunikator\*innen sind gefordert, strategische Diskussionen zu diesen und weiteren Entwicklungen mit Blick auf Wertschöpfung und Märkte auf Executive Level führen zu können. Auch die Fähigkeit, in all dieser Komplexität kommunikative Chancen und Risiken als „Radar“ zu identifizieren wird immer zentraler und ob der Unübersichtlichkeit deutlich stärker auf Daten und Analysen sowie Performance-Indikatoren basieren müssen. „Im Verlauf einer solchen Laufbahn muss man ständig an sich arbeiten“, resümiert auch Barbara Schädler.