

## Vom Expertenmonopol zur Alltagskompetenz

Warum Unternehmen strategische und Krisen-Kommunikationskompetenz verstärkt intern aufbauen sollten – und können.

Ein Essay von Johannes Fischer & Tiziana Schuster

---

### Inhaltsübersicht

1. Executive Summary .....	2
2. Kommunikation in einer Welt, die nicht mehr zur Ruhe kommt.....	3
3. Strategische Kommunikation und Krisenkommunikation: Was leisten diese Kompetenzen für den Unternehmenserfolg? .....	3
4. Wenn Kommunikation ständig gebraucht wird, muss die Kompetenz im Unternehmen liegen .....	5
5. KI verändert die Gleichung – aber nicht die Verantwortung.....	6
6. Welche kommunikative Grundkompetenz Unternehmen heute benötigen – und wie sie sich nach Rollen unterscheidet.....	7
7. Wofür externe Expertise auch künftig unverzichtbar bleibt – und wofür nicht .....	10
8. Fazit: Die neue Logik strategischer Kommunikation.....	13

## 1. Executive Summary

### **Krisen und Veränderungen sind heute der Normalzustand, nicht mehr die Ausnahme.**

Deshalb wird strategische Kommunikations- und Krisenkompetenz ständig, dauerhaft und in der Breite benötigt – nicht nur in der Kommunikationsabteilung, sondern überall dort, wo Entscheidungen vorbereitet, erklärt und umgesetzt werden. Was ständig erfolgskritisch ist, gehört ins Unternehmen und lässt sich weder wirksam noch effizient auslagern.

### **Strategische Kommunikation ist nicht das Verpacken von Entscheidungen, sondern gezieltes Stakeholder-Management.**

Gemeint ist das systematische Management von Erwartungen, Wahrnehmungen und Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern. In jeder Krise, Restrukturierung, Transformation und jedem strategischen Großprojekt entscheidet diese Fähigkeit darüber, ob Entscheidungen verstanden, akzeptiert und mitgetragen werden.

### **KI macht den internen Kompetenzaufbau erstmals realistisch – ersetzt aber keine Urteilskraft.**

Technologie und KI unterstützen Analyse, Strukturierung und Vorbereitung und senken damit die Eintrittshürden erheblich. Sie ermöglichen strategische Kommunikation in der Breite, ersetzen jedoch keine Verantwortung, kein Kontextverständnis und keine kommunikative Beurteilungskompetenz. Ohne diese nach wie vor menschliche Kompetenzen wird KI nicht zur Chance, sondern zum Risiko.

### **Externe Beratung bleibt relevant – aber anders.**

Der Bedarf an externer Unterstützung sinkt in der Breite, steigt aber im Anspruch. Gefragt ist situative, hochfokussierte und senioren Beratung – mit Erfahrung, Urteilskraft und technologischer Souveränität. In besonders herausfordernden Krisen und Transformationen, in der Krisenvorbereitung, beim gezielten Kompetenzaufbau sowie als punktuellen Sparring bei Unsicherheit oder hoher Tragweite.

### **Die Zukunft liegt in einer klaren Arbeitsteilung zwischen der internen Verankerung der Kernkompetenz und der gezielten Ergänzung durch externe Expertise.**

So entfaltet strategische Kommunikation in Zeiten permanenter Krisen und Veränderungen ihr volles Potenzial als unternehmerischer Erfolgsfaktor – und schafft bestmögliche Voraussetzungen dafür, dass Entscheidungen verstanden, akzeptiert und mitgetragen werden.

### **Weil es darauf ankommt.**

## **2. Kommunikation in einer Welt, die nicht mehr zur Ruhe kommt**

Die letzten Jahre haben eine Entwicklung sichtbar gemacht, die viele Organisationen lange unterschätzt haben: Krisen und tiefgreifende Veränderungen sind kein Ausnahmezustand mehr, sondern der Rahmen, in dem Unternehmen im Alltag operieren.

Das World Economic Forum spricht von einer „polycrisis“-Realität – einer Überlagerung geopolitischer Spannungen, technologischer Sprünge, sozialer Polarisierung und wirtschaftlicher Unsicherheiten. PwC berichtet, dass über 70 % der CEOs erwarten, dass ihre Geschäftsmodelle in den nächsten drei Jahren signifikant unter Druck geraten werden. Veränderungen, die früher episodisch waren, sind heute strukturell.

Diese Entwicklungen treffen Unternehmen in einer Phase, in der viele ohnehin unter erheblichem Kostendruck stehen. Personalabbau, Einstellungsstopps, Transformationsprogramme und Effizienzmaßnahmen sind häufig parallel im Gang.

Die Realität ist klar: Strategische und Krisen-Kommunikationskompetenz wird heute ständig gebraucht – nicht nur in gelegentlichen Sondersituationen. Und sie wird nicht nur in der Kommunikationsabteilung gebraucht, sondern überall dort, wo Menschen Orientierung brauchen, wo Entscheidungen vorbereitet werden, wo Unsicherheit entsteht, wo Stakeholder Fragen haben und wo sich öffentliche Erwartungshaltungen dynamischer entwickeln als je zuvor.

## **3. Strategische Kommunikation und Krisenkommunikation: Was leisten diese Kompetenzen für den Unternehmenserfolg?**

Viele betrachten Kommunikation noch immer als eine unterstützende Maßnahme, die erst nach einer Entscheidung einsetzt. In der Realität ist sie ein kritischer Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen und jedes Strategie- oder Veränderungsprojekt. Denn Entscheidungen werden erst durch Kommunikation verständlich, anschlussfähig und wirksam. Deshalb muss Kommunikation frühzeitig und kontinuierlich mitgedacht werden – als integraler Bestandteil des Managementprozesses. Und nicht selten leisten gute Kommunikationsstrategen einen Beitrag, der über Kommunikationsfragen hinausgeht und Entscheidungen inhaltlich schärft und ihre Umsetzbarkeit verbessert.

Trotzdem wird Kommunikation in vielen Unternehmen und in Teilen der Beratungswelt noch immer missverstanden. Wer „Kommunikation“ hört, denkt an Präsentationen, visuelle Aufbereitung, wohlformulierte Botschaften oder externe Sichtbarkeit. Was dabei häufig übersehen wird: Strategische Kommunikation ist kein nachgelagertes Verpacken von Entscheidungen, sondern das systematische Management von Erwartungen, Wahrnehmungen und Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern.

In der Sache geht es um genau das, was in Strategie-, Transformations- und Krisensituationen regelmäßig über Erfolg oder Scheitern entscheidet: Werden Entscheidungen verstanden? Werden sie akzeptiert? Werden sie mitgetragen? Strategische Kommunikation ist damit nichts anderes als stakeholderbezogene Steuerung von Verständnis, Erwartungen und Umsetzung – und damit ein zentraler Hebel unternehmerischer Wirksamkeit.

**Strategische Kommunikation** schafft die Voraussetzungen dafür, dass ein Unternehmen Entscheidungen und Veränderungen wirksam umsetzen kann. Sie sorgt für:

1. **Verständnis**, indem sie erklärt, worum es geht, warum entschieden wurde und welches Ziel verfolgt wird
2. **Orientierung**, indem sie Kontext herstellt, Entscheidungen einordnet, Prioritäten sichtbar macht und Konsequenzen erklärt
3. **Einbeziehung**, indem sie Dialog zulässt, Perspektiven aufnimmt und Betroffene zu Beteiligten macht
4. **Erwartungsmanagement**, indem sie realistische Erwartungen setzt – darüber, was möglich ist, was nicht und was zusätzlich erforderlich ist
5. **Umsetzungstransparenz**, indem sie zeigt, dass auf Worte Taten folgen, und Fortschritte sichtbar macht

All diese Punkte entscheiden maßgeblich mit darüber, ob Strategien, Programme und Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden – oder an mangelnder Akzeptanz scheitern.

**Krisenkommunikation** ist strategische Kommunikation unter verschärften Bedingungen: in Situationen, in denen Erwartungen enttäuscht oder bedroht sind, Informationen fehlen oder widersprüchlich sind und Entscheidungen unter hohem Zeit- und Handlungsdruck getroffen werden müssen. Es sind Situationen, in denen erheblicher Schaden für Reputation, Geschäft oder Unternehmenswert entstehen kann.

In solchen Lagen sorgt Krisenkommunikation dafür, dass Unternehmen glaubwürdig und handlungsfähig bleiben:

- Sie sichert Präsenz und verschafft Zeit, in dem sie unmittelbar sichtbar macht, dass das Unternehmen die Lage erkannt hat, diese ernst nimmt und handelt
- Sie wirkt darauf hin, dass Sachverhalte vollständig aufgeklärt werden und konsequente und verantwortungsvolle Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden – weil nur so belastbare Kommunikation möglich ist
- Sie sorgt für Orientierung, indem sie Zusammenhänge erklärt, nachvollziehbar macht, wie vorgegangen wird und alle internen und externen Stakeholder systematisch und zielorientiert adressiert
- Sie schützt Reputation und baut Vertrauen (wieder) auf, indem sie sichtbar macht, wie Verantwortung übernommen wird, welche Maßnahmen umgesetzt werden und was aus der Krise gelernt wird.

In Krisen und Veränderungen entscheidet Kommunikation also nicht über den Anstrich von Botschaften, sondern darüber, ob unternehmerische Entscheidungen verstanden, akzeptiert und unterstützt werden. Ohne diese Akzeptanz scheitert selbst die beste Strategie.

#### **4. Wenn Kommunikation ständig gebraucht wird, muss die Kompetenz im Unternehmen liegen**

In vielen Unternehmen galt lange ein einfaches Muster: Wenn eine kommunikativ anspruchsvolle Situation entstand, zog man spezialisierte Expert:innen hinzu. Das war sinnvoll, solange kritische Kommunikationsanlässe selten waren und sich klar von der operativen Routine abgrenzen ließen.

In einer Realität permanenter Veränderung stößt dieses Modell an strukturelle Grenzen. Kompetenzen, die im Alltag ständig gebraucht werden, lassen sich weder effizient noch wirksam dauerhaft von außen beziehen. Strategische Kommunikations- und Krisenkompetenz leben von Nähe zum Geschäft, vom Verständnis interner Dynamiken und von der Fähigkeit, implizite Erwartungen, Konflikte und Risiken früh zu erkennen und zu adressieren, bevor sie eskalieren.

Damit wirken sie auch als Frühwarn- und Risikokompetenz: Wer intern versteht, wie Stakeholder reagieren, wo Irritationen entstehen und wie Narrative kippen, erkennt Risiken häufig früher als formale Steuerungs- oder Kontrollsysteme. Viele Krisen eskalieren nicht wegen fehlender Lösungen, sondern wegen zu später oder falscher Kommunikation. Die Fähigkeit zur frühen Wahrnehmung und treffsicherer Einordnung entsteht durch Erfahrung und die Nähe zu Kontext und Entscheidern – und dies lässt sich kaum auslagern.

Hinzu kommt: Kommunikation ist heute kein nachgelagerter Unterstützungsfaktor mehr, sondern ein zentraler Wertschöpfungsfaktor. Sie entscheidet mit darüber, ob Strategien umsetzbar sind, ob Transformationen akzeptiert werden und ob Unternehmen handlungsfähig bleiben. Betriebswirtschaftlich gilt: Fähigkeiten, die kontinuierlich gebraucht werden und direkt auf Wertschöpfung, Risiko und Unternehmenswert einzahlen, gehören in den Kern der Organisation. Strategische Kommunikations- und Krisenkompetenz zählen heute eindeutig dazu – mit weiter steigender Bedeutung.

Ein weiterer Aspekt ist Geschwindigkeit. In dynamischen Lagen entscheidet nicht nur was kommuniziert wird, sondern wann. Organisationen, die für jede relevante Kommunikationsfrage erst externe Unterstützung aktivieren müssen, verlieren Zeit. Interne Kompetenz ermöglicht, dass Kommunikation von Anfang an und kontinuierlich strategisch mitgedacht wird – und nicht erst beauftragt wird, wenn der Kommunikationsbedarf akut ist.

Schließlich spielt Glaubwürdigkeit eine zentrale Rolle. Gerade in Phasen von Kostendruck, Restrukturierungen oder Personalabbau ist die Akzeptanz externer Unterstützung begrenzt – unabhängig von deren Qualität. Kommunikation muss in solchen Situationen besonders glaubwürdig sein. Diese Glaubwürdigkeit entsteht vor allem durch interne Verankerung, durch Führungskräfte und Verantwortliche, die sichtbar selbst kommunizieren und Verantwortung übernehmen. Externe Beratung behält ihre Berechtigung, sollte sich jedoch ausschließlich auf das konzentrieren, was intern nicht leistbar ist.

Die Konsequenz ist klar: Wenn strategische Kommunikation und Krisenkommunikation nicht mehr episodisch, sondern kontinuierlich gebraucht werden, gehören diese Kompetenzen ins Unternehmen. Nicht als Spezialwissen weniger, sondern als organisationale Grundfähigkeit – nah an Führung, Entscheidungen und operativer Realität.

## **5. KI verändert die Gleichung – aber nicht die Verantwortung**

Im vorherigen Kapitel wurde deutlich, warum strategische Kommunikations- und Krisenkompetenz heute ins Unternehmen gehört. Die entscheidende nächste Frage ist, ob Unternehmen diese Kompetenz überhaupt selbst in der Breite aufbauen können. Lange war das – wenn überhaupt möglich – sehr aufwendig und stark erfahrungs- und personenabhängig. Heute hat sich diese Ausgangslage grundlegend verändert.

Strategische Kommunikations- und Krisen-Kommunikationskompetenz galt als Erfahrungswissen, das nur durch jahrelange Praxis in Ausnahmesituationen erworben werden kann – und das Unternehmen in entsprechenden Sondersituationen von außen einkaufen.

Diese Annahme gilt so nicht mehr – nicht, weil Erfahrung an Bedeutung verliert, sondern weil technologische Entwicklungen die Voraussetzungen für professionelle Kommunikation verändert haben und den Zugang zu diesen Kompetenzen erweitert haben.

Moderne KI-Systeme können heute Aufgaben übernehmen oder zumindest unterstützen, die früher stark erfahrungsbasiert, zeitaufwendig und schwer skalierbar waren. Sie helfen bei der Analyse komplexer Stakeholderlandschaften, bei der Strukturierung vielschichtiger Themen, bei der Entwicklung von Kommunikationskonzepten, beim Entwurf von Texten und bei der Simulation möglicher Reaktionen. Viele Organisationen erleben bereits, wie KI Kommunikator:innen und Führungskräften hilft, schneller zu klaren, konsistenten und professionellen Aussagen zu kommen – insbesondere in Veränderungs- und Krisensituationen.

Dadurch verschiebt sich die Grenze dessen, was intern leistbar ist. Auch Personen ohne jahrzehntelange Krisenerfahrung können heute strategisch kommunizieren, Szenarien

durchdenken, passgenaue Formate entwickeln und überzeugende Inhalte formulieren. KI senkt die Eintrittshürden, erhöht sowohl Qualität als auch Effizienz und macht Kommunikationsarbeit skalierbarer.

Entscheidend ist jedoch, was Technologie nicht leistet. KI kann unterstützen und vorarbeiten, aber sie trägt keine Verantwortung. Sie erkennt Muster, aber nicht die kulturellen, politischen oder emotionalen Dimensionen einer konkreten Situation. Sie kann Optionen aufzeigen, Argumente strukturieren und Konsistenz prüfen – sie kann jedoch nicht beurteilen, welche Haltung ein Unternehmen einnimmt, welche Verantwortung es übernimmt und wie die jeweiligen Stakeholder tatsächlich reagieren. Das können nur Menschen, die tatsächliche Beziehungen zu den Stakeholdern pflegen und diese nicht nur mittelbar aus Prompts oder generischem Textmaterial kennen.

Damit wird eine zentrale Voraussetzung sichtbar: KI macht Menschen nicht überflüssig, sie macht sie wirksamer – in beide Richtungen. Sie verstärkt gute Urteilskraft ebenso wie schlechte. Nur wer versteht, was kommuniziert werden muss und warum, kann KI zielgerichtet einsetzen und ihre Ergebnisse einordnen. Ohne dieses Verständnis beschleunigt Technologie nicht Qualität, sondern verstärkt Unsicherheit, Inkonsistenz und Fehlentscheidungen.

Genau darin liegt die eigentliche Möglichkeit: Technologie erlaubt es erstmals, strategische Kommunikations- und Krisenkompetenz systematisch im Unternehmen aufzubauen – nicht nur als exklusives Expertenwissen in der Kommunikationsabteilung, sondern als organisationale Fähigkeit in der Breite.

#### **Kurz gesagt:**

KI verändert die Gleichung, weil sie es Unternehmen ermöglicht, diese Kompetenzen intern skalierbar aufzubauen. Sie verändert jedoch nicht die Verantwortung – und sie ersetzt nicht die kommunikative Beurteilungskompetenz, die Erfahrung, Kontextverständnis und Beziehung erfordert.

**Ohne kommunikative Grundkompetenz wird KI nicht zur Chance, sondern zum Risiko.**

## **6. Welche kommunikative Grundkompetenz Unternehmen heute benötigen – und wie sie sich nach Rollen unterscheidet**

Wenn strategische Kommunikation und Krisenkommunikation zur Alltagsanforderung werden und KI ihren systematischen Aufbau ermöglicht, reicht es nicht aus, von „mehr Kommunikationskompetenz“ zu sprechen. Entscheidend ist, welche konkrete Kompetenz gemeint ist – und bei wem sie vorhanden sein muss.

Gemeint ist keine operative Kommunikationsfertigkeit im engeren Sinn, sondern eine strategische kommunikative Grund- und Beurteilungskompetenz. Sie befähigt Menschen,

kommunikative Anforderungen früh zu erkennen, Entscheidungen kommunikativ mitzudenken, KI und andere Hilfsmittel zielgerichtet zu nutzen – und im entscheidenden Moment selbst wirksam zu kommunizieren. Strategische kommunikative Grundkompetenz trägt dabei nicht nur zur erfolgreichen Umsetzung von Entscheidungen bei, sondern verbessert bereits deren Qualität, weil Erwartungen, Risiken und Akzeptanz früh sichtbar werden.

Diese Kompetenz ist rollenabhängig unterschiedlich ausgeprägt, folgt jedoch einer gemeinsamen Logik.

### **Was alle Rollen benötigen: kommunikative Urteilskraft**

Unabhängig von Funktion oder Hierarchie braucht es im Unternehmen eine gemeinsame Basis: kommunikative Urteilskraft.

Sie umfasst vor allem drei Fähigkeiten:

- 1. Präzise Beschreibung der kommunikativen Ausgangslage und Zielsetzung** Wer KI sinnvoll einsetzen will, muss in der Lage sein, die kommunikationsrelevante Situation präzise zu beschreiben: Worum geht es wirklich? Welche Entscheidung oder Veränderung steht an? Wer ist betroffen? Wessen Unterstützung wird benötigt? Welche Erwartungen, Risiken und Spannungen sind erkennbar? Und welches kommunikative Ziel wird verfolgt? Ohne diese Klarheit produziert KI bestenfalls generische, schlimmstenfalls riskante Ergebnisse.
- 2. Bewertung und Qualitätssicherung von KI-Ergebnissen.** KI liefert Vorschläge und Entwürfe, keine Gewissheiten. Es braucht die Fähigkeit, Ergebnisse kritisch zu prüfen: Sind Botschaften anschlussfähig? Wo liegen blinde Flecken? Welche Risiken, Missverständnisse oder Eskalationspotenziale sind enthalten? Diese Bewertung lässt sich nicht automatisieren – sie setzt Erfahrung, Kontextwissen, Empathie und kommunikative Sensibilität voraus.
- 3. Souveräne Kommunikation im direkten Kontakt.** Ein erheblicher Teil strategischer Kommunikation findet nicht in Konzepten oder Texten statt, sondern im Alltag: im Gespräch mit Mitarbeitenden, im Austausch mit Kunden, im Telefonat mit Journalisten, im Meeting mit Projektbeteiligten. Hier hilft keine KI. Gerade dort, wo Beziehung, Vertrauen und Authentizität entstehen, ist KI strukturell ungeeignet. Hier entscheidet die Fähigkeit, spontan einzuordnen und adhoc mit den richtigen Botschaften Orientierung zu geben, Erwartungen zu managen und Vertrauen zu gewinnen.

Diese Grundfähigkeiten bilden das Fundament – und sie werden je nach Rolle unterschiedlich konkret.

### **Was Top-Management benötigt: frühe Einbeziehung und Verantwortung**

Für Vorstände und Geschäftsleitungen steht weniger das konkrete Planen und Formulieren im Vordergrund. Es geht vielmehr um Einordnung, Verantwortung und Steuerung.

Top-Management braucht die Fähigkeit und Bereitschaft,

- kommunikative Auswirkungen von Entscheidungen früh zu erkennen,
- Kommunikator:innen frühzeitig, transparent und als festen Bestandteil des Entscheidungs- und Umsetzungsprozesses einzubeziehen,
- Stakeholderrisiken realistisch einzuschätzen,
- kommunikative Zielkonflikte bewusst zu entscheiden,
- und Verantwortung sichtbar zu übernehmen – auch unter Unsicherheit.

Die Bereitschaft zur frühen und ständigen Einbeziehung der Kommunikation auf Augenhöhe ist einer der größten Hebel wirksamer strategischer Kommunikation – und zugleich einer der häufigsten Engpässe.

### **Was Kommunikator:innen benötigen: Steuerung, Integration und Qualitätssicherung**

Professionelle Kommunikator:innen behalten eine zentrale Rolle – sie verändert sich jedoch.

Ihre Kernkompetenz liegt künftig weniger in der reinen Konzeption und Umsetzung von Kommunikationsformaten sowie der Erstellung von Inhalten, sondern in:

- der strategischen Steuerung kommunikativer Prozesse,
- der Integration von Kommunikation in Entscheidungs- und Transformationsprozesse,
- der Qualitätssicherung und Risikobewertung von Inhalten,
- sowie im Sparring mit Management und Führungskräften.

Kommunikator:innen werden damit zu Architekt:innen und Dirigent:innen der Kommunikation – nicht zu reinen Produzent:innen.

### **Was Führungskräfte benötigen: Kommunikation im direkten Kontakt und als Multiplikator**

Für Führungskräfte ist strategische kommunikative Kompetenz kein Zusatz, sondern Kern ihrer Führungsrolle.

Mitarbeiterführung erfolgt im Wesentlichen durch Kommunikation und findet fast ausschließlich im direkten Kontakt statt: in Gesprächen, Meetings, Rückfragen, Konflikten. Hier entscheidet sich, ob Entscheidungen verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden.

Führungskräfte sind zugleich der wichtigste Multiplikator der Unternehmenskommunikation: Sie übersetzen Strategie in den Alltag, prägen Wahrnehmung und geben Orientierung.

Führungskräfte brauchen daher die Fähigkeit,

- Entscheidungen verständlich und glaubwürdig zu erklären,
- Unsicherheit auszuhalten und zu adressieren,
- Erwartungen realistisch zu managen,
- und auch unter Druck konsistent zu kommunizieren.

Diese Kompetenz lässt sich nicht delegieren und nicht automatisieren. KI kann vorbereiten – führen müssen Menschen selbst.

### **Warum diese Kompetenz systematisch aufgebaut werden muss**

Diese kommunikativen Grundkompetenzen entstehen nicht zufällig. Sie müssen gezielt aufgebaut, trainiert und kultiviert werden – über Rollen hinweg, aber rollenspezifisch.

Erst wenn diese Basis vorhanden ist,

- wird KI zu einem echten Verstärker,
- kann Kommunikation strategisch wirken,
- und externe Expertise auch in Zukunft einen echten Mehrwert liefern.

Ohne diese Grundkompetenz bleibt Kommunikation reaktiv, KI riskant und externe Beratung ein Dauerersatz.

## **7. Wofür externe Expertise auch künftig unverzichtbar bleibt – und wofür nicht**

Der systematische Aufbau kommunikativer Grund- und Beurteilungskompetenz im Unternehmen verändert die Rolle externer Expertise grundlegend. Der Umfang externer Unterstützung wird insgesamt zurückgehen, weil vieles, was früher ausgelagert wurde, heute besser intern geleistet werden kann – unterstützt durch Technologie, KI und gestärkte Führungskompetenz.

Gleichzeitig bleibt externe Expertise dort unverzichtbar, wo interne Kompetenz strukturell an Grenzen stößt. Nicht, weil intern etwas fehlt, sondern weil bestimmte Situationen, Dynamiken und Anforderungen eine besondere Form von Geschwindigkeit, Erfahrung, Distanz und/oder Fokussierung erfordern.

### **Warum externe Expertise weiterhin gebraucht wird**

Auch in Unternehmen mit hoher Kommunikationskompetenz intern gibt es Situationen, in denen externe Unterstützung einen entscheidenden Mehrwert liefert. Das gilt

insbesondere situativ – und zwar dann, wenn Druck, Komplexität und Risiko ein Maß erreichen, das über den kommunikativen Alltag hinausgeht.

Externe Expertise wirkt in diesen Momenten nicht als Ersatz, sondern als Verstärker, Absicherer und Beschleuniger interner Handlungsfähigkeit.

### **Wo externe Expertise unverzichtbar bleibt**

Externe Unterstützung wird auch künftig insbesondere in vier Konstellationen benötigt:

#### **1. in besonders herausfordernden Krisen- und Veränderungssituationen**

Es gibt Lagen, in denen kommunikative Anforderungen so zugespitzt sind, dass sie spezifische, tief verankerte Erfahrung erfordern – jenseits dessen, was kommunikative Grundkompetenz bzw. KI abdecken kann. Während interne Kommunikator:innen und Führungskräfte ein breites Spektrum an Themen begleiten, konzentrieren sich spezialisierte externe Expert:innen dauerhaft auf Krisen, Eskalationen und hochsensible Transformationen. Diese Tiefe an Erfahrung, Mustererkennung und Urteilssicherheit lässt sich intern kaum vollständig aufbauen – und ist in Ausnahmesituationen von zentralem Wert.

#### **2. wenn Kapazität und operative Schlagkraft benötigt werden**

In akuten Krisen oder intensiven Veränderungsphasen entsteht häufig kurzfristig ein Bedarf an mehr kommunikativer Arbeits- und Entscheidungskapazität, als intern verfügbar ist. Einzelne Personen mögen über die nötige Kompetenz verfügen – sie haben jedoch parallel operative Verantwortung und Tagesgeschäft. Externe Expertise kann hier gezielt Kapazität bereitstellen, ohne interne Strukturen zu überlasten oder Prioritäten zu verzerren.

#### **3. durch den unbeeinflussten Blick von außen**

Gerade in kritischen Situationen ist es ein Vorteil, nicht Teil des Systems zu sein. Externe Expert:innen sind nicht in interne Machtlogiken, persönliche Interessen oder organisationale Loyalitäten eingebunden. Diese Distanz ermöglicht Klarheit, Widerspruchsfähigkeit und einen unverstellten Blick auf Risiken, blinde Flecken und Eskalationsdynamiken – ein Faktor, der in Krisen oft entscheidend ist.

#### **4. in der Krisenvorbereitung und im Kompetenzaufbau**

Während operative Alltagskommunikation ins Unternehmen gehört, gewinnt externe Expertise in der systematischen Vorbereitung an Bedeutung. Externe Expert:innen bringen Vergleichsperspektive, Erfahrung aus vielen Fällen und erprobte Modelle ein – sowohl bei der Krisenvorbereitung als auch beim gezielten Aufbau kommunikativer Kompetenz. Gerade weil Unternehmen diese Fähigkeiten intern verankern sollen, ist der externe Blick hier kein Widerspruch, sondern Befähigung und notwendige Ergänzung.

### **Wo externe Expertise an Bedeutung verliert**

An Bedeutung verliert externe Beratung dort, wo sie dauerhaft grundlegende oder alltägliche Kommunikationsaufgaben ersetzen soll: laufende Einordnung von Veränderungen, alltägliche Führungskommunikation, kontinuierliche Stakeholderansprache oder operative Umsetzung im Tagesgeschäft.

Diese Aufgaben sind zu nah am Geschäft, zu zeitkritisch und zu eng mit Führung verbunden, um sinnvoll ausgelagert zu werden. Wo externe Beratung hier zum Dauerersatz wird, entstehen Abhängigkeiten – und kommunikative Kompetenz entwickelt sich nicht.

### **Wie sich externe Beratung verändert**

Mit wachsender interner Kompetenz und dem Einsatz von KI verändert sich auch externe Beratung selbst.

Zwei Entwicklungen wirken parallel:

- Intern übernehmen Unternehmen mehr selbst. Analyse, Strukturierung und Vorbereitung lassen sich intern schneller und besser leisten.
- Extern arbeitet Beratung effizienter. Auch externe Expert:innen nutzen KI, um Vorbereitung, Analyse, Konzeption und Umsetzung zu beschleunigen.

Der Mehrwert externer Expertise liegt daher immer weniger in personeller Masse oder pyramidal aufgebauten Teams, sondern in Erfahrung, Urteilskraft und Verantwortung.

Die Konsequenz ist ein klarer Trend: Externe Beratung wird situativer, punktueller und seniorer. Gefragt sind erfahrene Expert:innen, die komplexe Lagen schnell erfassen, KI souverän einsetzen und Management auf Augenhöhe begleiten – nicht dauerhaft, sondern dann, wenn es darauf ankommt.

### **Die neue Arbeitsteilung**

Die Zukunft liegt in einer klaren, bewussten Arbeitsteilung:

- **Unternehmen** bauen kommunikative Grund- und Beurteilungskompetenz systematisch intern auf.
- **Externe Expertise** ergänzt dort, wo besondere Erfahrung, Kapazität, Distanz und Seniorität einen echten Mehrwert liefern.

So sinkt die Abhängigkeit von externer Unterstützung – und steigt zugleich deren Qualität, Effizienz und Wirksamkeit.

## 8. Fazit: Die neue Logik strategischer Kommunikation

Der Befund dieses Essays ist eindeutig.

**Unternehmen sollten strategische Kommunikations- und Krisenkommunikations-Kompetenz intern aufbauen, weil sie ständig, dauerhaft und in der Breite gebraucht wird.** In einer Realität permanenter Krisen Veränderung entstehen kommunikative Anforderungen überall dort, wo Entscheidungen vorbereitet, erklärt und umgesetzt werden – in Führung, Transformationen, Projekten und im täglichen Stakeholderkontakt. Kompetenzen, die dauerhaft erfolgskritisch sind, gehören ins Unternehmen. Sie lassen sich weder effizient noch wirksam dauerhaft von außen beziehen.

Dabei geht es nicht um Kommunikation im Sinne von Botschaften, Kanälen oder Sichtbarkeit. Strategische Kommunikation ist das Management von Erwartungen, Wahrnehmungen und Beziehungen zu Stakeholdern, um Orientierung zu geben, Akzeptanz zu sichern und Unterstützung zu gewinnen. Ohne diese Fähigkeit scheitern selbst die besten Strategien – nicht an ihrer Logik, sondern an ihrer Umsetzung.

**Unternehmen können diese Kompetenz heute auch intern aufbauen, weil Technologie und KI strategische Kommunikationsarbeit skalierbar macht.** KI senkt die Eintrittshürden und erhöht die Geschwindigkeit und Qualität. Sie ersetzt jedoch kein Kontextverständnis, keine Urteilskraft und keine Verantwortung. Ohne menschliche Beurteilungs- und Kommunikationskompetenzen wird KI nicht zur Chance, sondern zum Risiko.

**Diese Entwicklung verändert auch die Rolle externer Beratung.** Der Umfang externer Unterstützung nimmt ab, ihr Anspruch steigt. Externe Expertise bleibt dort unverzichtbar, wo interne Kompetenz an ihre Grenzen stößt: in besonders herausfordernden Krisen und Transformationen, in der gezielten Krisenvorbereitung, beim Aufbau interner Kompetenz sowie als punktuelles Sparring bei Abweichungen, Unsicherheit oder hoher Tragweite.

Gefragt ist dabei situative, hochfokussierte und senioren Expertise – nicht als dauerhafte Begleitung mit breitem personellem Unterbau, sondern als gezielter Einsatz erfahrener Berater:innen, die strategische Urteilskraft, operative Erfahrung und technologische Kompetenz verbinden. Seniorität allein reicht nicht mehr aus; ebenso wenig reine Technologieaffinität. Wirksam wird externe Beratung dort, wo Erfahrung und der souveräne Einsatz moderner Technologien – einschließlich KI – zusammenkommen.

**Daraus ergeben sich für die Zukunft klare Anforderungen an die Arbeitsteilung:**

Strategische Kommunikations- und Krisenkompetenz gehört dorthin, wo Entscheidungen vorbereitet, verantwortet und umgesetzt werden – ins Führungssystem und in die Organisation selbst. Dort wird sie zur unternehmerischen Kernkompetenz. KI erweitert die Möglichkeiten interner Teams, indem sie Analyse, Strukturierung und Vorbereitung

übernimmt und auch weniger erfahrene Kommunikator:innen und Führungskräfte unterstützt. Voraussetzung bleibt jedoch eine solide menschliche Beurteilungs- und Kommunikationskompetenz.

Externe Expertise ergänzt diese Fähigkeit dort, wo besondere Erfahrung, unabhängige Perspektive und zusätzliche Kapazität erforderlich sind. KI ermöglicht hier eine fokussiertere und effizientere Arbeitsweise, ersetzt aber weder Erfahrung noch Urteilskraft.

Diese Arbeitsteilung entscheidet darüber, ob Unternehmen das volle Potenzial strategischer Kommunikation als unternehmerischen Erfolgsfaktor ausschöpfen können – um in Zeiten permanenter Krisen und Veränderungen die Akzeptanz und Unterstützung ihrer Stakeholder zu sichern.

**Weil es darauf ankommt.**