



„Mit Optimismus und Zuversicht vorangehen“

>k: Herr Engliien, schildern Sie uns bitte kurz, was die Zurich Gruppe ausmacht?

Zurich ist eines der führenden deutschen Versicherungsunternehmen mit einer starken Marktposition im Privatkunden-, Gewerbe- und Industriekundensegment. Wir sind Teil der internationalen Zurich Insurance Group und freuen uns darauf, dass wir im kommenden Jahr unser 150-jähriges Jubiläum in Deutschland feiern dürfen. Die Besonderheit von Zurich liegt zum einen in unserer Wertebasis und unserer einzigartigen Unternehmenskultur. Zum anderen ist es der Mix aus Erfahrung und Größe einerseits und Dynamik und Innovati-

onskraft andererseits, mit der Zurich Mitarbeitende, Kunden und Partner immer wieder begeistert.

>k: Welche Aufgaben haben Sie genau?

Als Leiter Politik und Kommunikation verantworte ich die „Corporate Affairs“ von Zurich in Deutschland, also die Öffentlichkeitsarbeit und Mitarbeiterkommunikation, die politische Kommunikation und das Management des gesellschaftlichen Engagements von Zurich. In dieser Funktion bin ich Mitglied des Executive Committee und darüber hinaus Vorstandsvorsitzender der Zurich Kinder- und Jugendstif-

tung. Ein großer Wirkungsbereich mit einem großartigen #love2beComms-Team.

>k: Wie spielen bei der Zurich Gruppe Marketing und Kommunikation zusammen?

Zurich ist eine starke internationale Marke mit einer bemerkenswerten Historie. Mit unseren verschiedenen Stakeholdern kommunizieren wir adressatengerecht – „one size fits all“ ist nicht unser Ansatz. Beispielsweise ist für das Marketing und die Vertriebskommunikation neben der Awareness-Steigerung auch das Heben von Cross-Selling-Potentialen wichtig.



Bernd O. Engelen studierte Politik, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und Wirtschaftsgeographie an der Universität Bonn. Von 1996 bis 1998 absolvierte er ein Volontariat als PR Consultant bei SPR Automotive, anschließend arbeitete er für die Konrad-Adenauer-Stiftung in Washington D.C. an einem Projekt zu Public Affairs and Government Relations. Von 1998 bis 2001 war Engelen Head of Communications und Pressesprecher bei Havas/EMDS Deutschland, 2002 wechselte er in gleicher Funktion zur CORPUS SIREO Gruppe. Von 2003 bis 2007 verantwortete er Marketing Services und Communications bei Bayer. Seit 2008 leitet Bernd O. Engelen zunächst die Pressearbeit, später Politik und Kommunikation/Corporate Affairs der Zurich Gruppe Deutschland, seit 2019 ist er zudem Vorstandsvorsitzender der Zurich Kinder- und Jugendstiftung und Mitglied des Executive Committee.

Zurich Stiftung für Kinder und Jugendliche bei Ihnen zusammen?

Gesellschaftliches Engagement ist für uns besonders wichtig. Das ist eine Säule unserer Ambition, eines der wirkungsvollsten und verantwortungsbewusstesten Unternehmen weltweit zu werden. Unsere Mitarbeitenden spielen dabei eine entscheidende Rolle. Natürlich unterstützen wir gemeinsam mit unserer Zurich Kinder- und Jugendstiftung viele Projekte und Initiativen finanziell. Das genügt uns aber nicht in unserem Verständnis, dass wir mit unseren viereinhalbtausend Mitarbeitenden auch ein Teil der Gesellschaft sind und entsprechend Verantwortung übernehmen wollen. Es ist unser Ziel, direkt und persönlich dort anzupacken, wo helfende Hände benötigt werden. Direkt bei und mit den Menschen. Das können wir als Unternehmen nur durch das freiwillige Engagement unserer Mitarbeitenden. Deshalb unterstützen wir sie dabei auf verschiedenen Wegen, beispielsweise indem unseren Mitarbeitenden pro Jahr zwei bezahlte „Community Days“ zur Verfügung stehen, die sie entsprechend einsetzen können. Hilfreich ist auch unser großes Netzwerk mit Verbindungen zu sozialen Einrichtungen, in die Politik oder in die Medien hinein. Insofern ist die Zuordnung des gesellschaftlichen Engagements zum Bereich Corporate Affairs ein „perfect match“.

>k: Die Zurich hat einen längeren Transformationsprozess durchlaufen. Worum genau ging es?

Wir beobachten seit einigen Jahren eine zunehmende Verwerfung in den politischen und ökonomischen Systemen. Die Herausforderungen durch den Klimawandel, ein verändertes Kundenverhalten und der Einzug Künstlicher Intelligenz sind prägend für unsere Zeit. Dazu kom-

men der Krieg in Europa sowie die politische und wirtschaftliche Schwäche Deutschlands. All das gleicht einem gewaltigen Sturm, in dem nahezu alle Rahmenbedingungen in Frage gestellt sind. Für uns hat sich die Frage gestellt, wie wir uns kulturell und strategisch auf dieses von Polyrisiken geprägte Umfeld einstellen können. Wie können wir unser Unternehmen so aufstellen, dass wir nachhaltig agiler und wandlungsfähiger und damit langfristig erfolgreich werden können? Die Überlegungen waren stark geprägt von der Erkenntnis, die Peter F. Drucker auf den Punkt brachte: „culture eats strategy for breakfast“. Wir haben also 2018 ein kombiniertes Kultur- und Strategieprogramm gestartet. Dies hatte zum einen das Ziel, die Art und Weise, wie wir arbeiten und wie wir mit uns, mit Kunden und Partnern umgehen, deutlich positiv zu verändern, um damit zum anderen das Fundament für einen nachhaltigen geschäftlichen Erfolg zu legen. Beides ist uns hervorragend geglückt.

>k: Welche Rolle hatte und hat Ihr Bereich in diesem Changeprozess?

Change gelingt nur mit Kommunikation. In meiner beruflichen Laufbahn habe ich zahlreiche Changeprozesse kommunikativ gestaltet. Ob bei Mergern, den Ausgliederungen von Unternehmensteilen oder bei strategischen Turn-arounds: Die schlichte Erkenntnis war stets, dass ein Changeprozess zwar „von oben“ angestoßen werden kann, aber kulturell nicht gelingt, wenn er kommunikativ versandet und schlussendlich nicht gelebt wird. Unvergessen ist Alfred Herrhausen, der diese Logik treffender nicht hätte formulieren können: „Wir müssen das, was wir denken, sagen. Wir müssen das, was wir sagen, tun. Wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.“ Dem Thema Kommunikation kommt im Change-

Die Unternehmenskommunikation richtet den Blick dagegen auf die spezifischen Themen- und Informationsbedürfnisse von Journalisten und Mitarbeitenden und auf den Dialog mit Stakeholdern aus dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld. Wir alle sind überzeugt: Zukunft beginnt mit Zurich. Mit dieser Ambition tauschen wir uns eng und strukturiert aus, nutzen aber bewusst den Mehrwert und Entscheidungsspielraum der unterschiedlichen Professionen und Herangehensweisen.

>k: Warum laufen die Verantwortung für Kommunikation und die Leitung der

prozess eine besondere zentrale Rolle zu. Denn es geht dabei nicht nur um die Entwicklung von Botschaften und den Diskurs, sondern auch um Führung und Entscheidung, Motivation und Transparenz sowie um die Entwicklung von entsprechenden Kommunikationsformaten.

>k: Welche Ihrer Kommunikationsaktivitäten haben in dieser Situation besonders gut funktioniert?

Ein kombiniertes Kultur- und Strategie-Programm setzt zunächst die Fokussierung auf die Mitarbeitenden voraus, weil es innerhalb des Unternehmens viel in Bewegung setzt. Es geht also darum, Betroffene zu Beteiligten zu machen, denn sie alle sind Kommunikationsbotschafter und Multiplikatoren. Mitarbeitende müssen den Weg verstehen und mittragen – im Idealfall Promoter werden. Erst dann kann auch die Strategie zum Erfolg werden. Wer in einem solchen Prozess zu ungeduldig und zu eitel ist und den Schwerpunkt zu früh auf die externe Kommunikation legt, verspielt möglicherweise Commitment und Chancen. Kulturwandel braucht Zeit. Zeit ist hier eine zentrale Investition, denn es geht um Vertrauensbildung. Vertrauen in die Strategie, in das Management und in den Erfolg der Maßnahmen. Mit neuen Formaten, die den agilen Austausch der Mitarbeitenden untereinander und mit dem Management beflügelt haben, haben wir die Basis gelegt. Dazu kam eine deutliche Ausweitung der Dialog- und Kommunikationskanäle. Das Ziel muss immer sein, Menschen dort abzuholen, wo sie sind – sowohl was die Inhalte betrifft als auch die Verpackungen. Die Ausweitung der Kommunikationskanäle war aufwendig, hat sich aber gelohnt. Highlights waren unsere aufwendig produzierten Strategie-Events. Wir haben damit einen klaren Kontrapunkt zu dem klassischen Townhall-Format gesetzt. Natürlich hat auch die klassische Bühnenveranstaltung ihre Berechtigung. Das Format ist wie ein Butterbrot: solide Kost, die satt macht, aber nur selten überrascht. Wir haben daher auf unerwartete Infotainment-Formate gesetzt, die dennoch authentisch waren, weil sie im Kern nicht fremd konzipiert wurden und daher „Stallgeruch“ besaßen. Das erzeugt Glaubwürdigkeit und bleibende Bilder im Kopf, mit denen auch die transportierten Inhalte in Erinnerung bleiben. Zwei wichtige Erkenntnisse sind daraus entstanden. Erstens: Mut zu ungewöhnlichen Formaten wird belohnt. Zweitens: Die Idee entscheidet, nicht das Budget.

>k: Mit welchen Widrigkeiten muss man als Kommunikationsabteilung in solchen Zeiten rechnen und umgehen?

Changeprozesse fordern alle Beteiligten. Und es ist völlig klar, dass neue, ungewohnte Wege nicht überall und sofort auf Zustimmung stoßen. Entsprechend gibt es auch kritische Stimmen – stellenweise auch Gegenwind. Aber auch das gehört zu einer offenen, von Vertrauen geprägten Unternehmens- und Feedbackkultur, auf die wir ja gerade hingearbeitet haben. Wichtig sind das Zuhören und Reflektieren. Kommunikator sollte man nicht werden, um billigen Applaus zu bekommen. Ent-



scheidend ist: Was bringt uns im Kern weiter? Man muss auch mit Andersdenkenden im Dialog bleiben, erklären, damit sich Fronten nicht verhärten. Vom grundlegenden Ziel darf man sich aber nicht abbringen lassen. Ich glaube, dass uns das meist sehr gut gelungen ist. Durch die transparente und wertschätzende Kommunikation ist der Anteil der Promoter für unseren Weg kontinuierlich gewachsen.

>k: Wie haben Sie gemessen, ob die Kommunikation im Changeprozess zum Erfolg beitragen konnte?

Wir entwickeln unsere Kommunikation grundsätzlich nach dem Ansatz „You can't improve what you don't measure“, wobei „grundsätzlich“ bereits zum Ausdruck bringt, dass man sich auch nicht in der Messbarkeit versteigen darf; dann würde man mancher Idee wahrscheinlich gar nicht nachgehen. Im Kern mes-

sen wir aber die Wirkung unserer Maßnahmen quantitativ und qualitativ. Dies geschieht unter anderem über Sentimentanalysen, den Employee Net Promoter Score (eNPS), über individuelle Feedbacks und Bewertungen von Einzelmaßnahmen und Events. Darüber hinaus geben uns auch Bewertungen, beispielsweise über Kununu, eine kontinuierliche, wenngleich auch weniger maßnahmen-spezifische Rückmeldung auch zum Thema Kommunikation. Wir sind stolz darauf, dass wir als Versicherer mehrfach als Top Arbeitgeber Nummer 1 in Deutschland – über alle Branchen hinweg – ausgezeichnet wurden.

>k: Die Erwartungen gesellschaftlicher Gruppen an Unternehmen verändern sich gerade gravierend. Welche inhaltlichen Trends sehen Sie aktuell, auf die sich Kommunikatoren einstellen müssen?

Unternehmen rücken immer stärker in den öffentlichen Diskurs. Die gewollte Emotionalisierung von Marken, eine zunehmende Transparenz und Nähe provozieren Emotionen – allerdings auch in unbeabsichtigte Richtungen. Das ist eine kommunikative Herausforderung. Aber wer keine Hitze verträgt, hat in der Küche nichts zu suchen. Als Versicherungsunternehmen sind wir in vier verschiedenen Rollen unterwegs: als Unternehmen und Arbeitgeber, als Investor und Berater, als Versicherer und Risikomanager und als Teil der Gesellschaft. In all diesen Rollen haben wir Ambitionen formuliert. Und in diesen Rollen knüpfen die Öffentlichkeit oder Teilöffentlichkeiten auch Erwartungen an das Unternehmen. Wir sehen beispielsweise am aktuellen Edelman Trust Barometer, dass die Unternehmen in Relation zu anderen Gruppen immer mehr in Verantwortung genommen werden und dabei einen relativen Vertrauensvorsprung gegenüber Politik und Medien genießen. Dies beschreibt gleichzeitig Erwartungen, die sich auch an die Unternehmenskommunikation richten. Die verschiedenen Erwartungen gesellschaftlicher Gruppen sind jedoch nicht einheitlich und beschreiben mitunter auch Gegensätze zwischen moralisch motivierten Vorstellungen einerseits und ökonomisch motivierten Zielen andererseits. Ein Dilemma, strategisch wie kommunikativ, das sich beispielsweise bei den Themenfeldern Nachhaltigkeit, Energie- oder Wirtschaftspolitik zeigt. Je stärker die Standpunkte ideologischen Ursprungs sind, desto schwieriger der Diskurs.

>k: Sie haben sich öffentlich mit dem Thema „Haltung“ beschäftigt. Was verstehen Sie darunter, was erwarten Sie von Unternehmen, und sehen Sie allgemeinen Handlungsbedarf in der Wirtschaft?

Die Erwartungshaltung ist klar: Unternehmen müssen eine Haltung zu gewissen essentiellen Themen entwickeln, die nicht nur eine Relevanz für ihr Geschäftsfeld, sondern auch einen Bezug zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung besitzen – beispielsweise bei den Themen Klima, Wirtschaft, Diversität und gesellschaftliches Miteinander. Aber: Eine Pflicht, sich zu wirklich jedem aktuell diskutierten Thema öffentlich zu positionieren lässt sich daraus nicht zwangsläufig ableiten. Es sollte jedoch eine Wertebasis formuliert werden, die transparent ist und im Unternehmen gelebt wird. Das ist deutlich mehr als ein schneller Hashtag auf einer Social-Media-Plattform. Diese Wertebasis definiert für Zurich beispielsweise das Selbstverständnis, dass wir für die Einhaltung gesetzlicher und ethischer Standards im Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft einstehen. Wir stehen für ein klares Bekenntnis zur pluralistischen Gesellschaft, zur freiheitlich demokratischen Grundordnung und den Grundprinzipien unseres Gemeinwesens: die Achtung der Menschenwürde, das Demokratieprinzip und die Rechtsstaatlichkeit. Extremismus in jedweder Form lehnen wir ab.

>k: Ist politische Kommunikation insgesamt schwieriger geworden?

Politische Kommunikation ist in den letzten Jahren vielfältiger und komplexer geworden. Die Zahl der Stakeholder hat sich allein durch die sozialen Medien erhöht. Die politische Kommunikation ist insgesamt digitaler, schneller und pluralistischer geworden. Auch die Informationsdichte hat sich signifikant erhöht – damit natürlich auch die Zahl der Falschinformationen. Der strukturelle gesellschaftliche Wandel und der Einzug von Künstlicher Intelligenz haben heute noch nicht absehbare Auswirkungen auf die politische Kommunikation, da auch damit neue Akteure den Raum betreten, deren tatsächliche Motivlage teils noch wenig transparent ist. Dem Anspruch an Transparenz steht zudem ein öffentlicher Raum gegenüber, in dem tendenziell mehr etikettiert als argumentiert wird. Das Stilmittel der Empörung wird dabei zunehmend instrumentalisiert, um den politischen Gegner zu

desavouieren. Da geht es oft nicht mehr um einen öffentlichen Diskurs, sondern um das Verteidigen von Meinungen. Die Diskussionen über die Coronamaßnahmen oder über den Klimawandel sind exemplarisch dafür. Eine gefährliche Entwicklung, weil sie die Tendenz hat, die Gesellschaft zu spalten, indem diese sich des demokratischen Diskurses beraubt. Das Wesen des demokratischen Entscheidungsfindungsprozesses ist allerdings der Kompromiss, in dem widersprüchliche Interessen ausgeglichen und konträre Positionen geachtet werden. In der politischen Kommunikation kommt es darauf an, die eigene Position zu erklären und auch klare Grenzlinien zu beschreiben – aber auch Gegenpositionen zu verstehen und Widersprüche auszuhalten.

>k: Welche Fähigkeiten und Eigenschaften müssen junge Bewerber in den kommenden Jahren vor allem mitbringen?

Ich sehe viele motivierte und gut ausgebildete junge Menschen, die sich für das Thema Unternehmenskommunikation interessieren. Es lohnt aber auch, den Blick in Richtung erfahrener älterer Bewerber zu richten, denn Diversität sollte sich auch in der Altersstruktur von Teams spiegeln. Für alle gilt: Der unscharfe Wunsch, „irgendwas mit Medien“ machen zu wollen, reicht eher selten für eine Kommunikationskarriere. Eine solide Allgemeinbildung, auch in Wirtschaft und Politik, ausgezeichnete deutsche Sprachkenntnisse und Erfahrungen im journalistischen Umfeld bilden auch in Zukunft das Fundament. Unverzichtbar bleibt der funktionierende innere Seismograph für Themen, Trends und Wahrheiten. Noch mehr müssen zukünftige Kommunikatoren in der Lage sein, immer komplexer werdende Themen zu durchdringen und in den Kontext zu stellen – auch in hochpolitischen oder krisenhaften Situationen. Das bedeutet immer mehr, dass man nicht nur das „People's Business“ beherrscht, sondern auch die Möglichkeiten und Grenzen der Künstlichen Intelligenz kennt und neugierig für neue Technologien bleibt. Das ist herausfordernd, beschreibt die Unternehmenskommunikation aber gleichzeitig als zukunftsweisende Profession.

>k: Der Arbeitsmarkt spielt den Bewerbern in die Hände. Auf welchen Wegen und mit welchen Argumenten rekrutieren Sie junge Kommunikatoren am erfolgreichsten?

Glücklicherweise sind wir in der Situation, dass wir derzeit keinen Mangel an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern beklagen müssen. Uns hilft dabei sicher auch die mehrfache Auszeichnung von Zurich als Deutschlands Top Arbeitgeber Nummer 1. Auch als Kommunikationsteam betreiben wir nicht nur Nabelschau. Wir schauen über den Tellerrand der eigenen Branche hinaus, sind neugierig auf neue Trends in der Kommunikationsbranche und nicht zu schüchtern, auch mal welche zu setzen. Auch das zieht Interesse auf sich. In Stellenausschreibungen beschreiben wir uns als „Schweizer Taschenmesser“ der Unternehmenskommunikation. Das ist ein authentisches Bild, das sehr von unserem generalistischen Ansatz, dem pragmatischen und anpackendem Arbeitsstil sowie dem Wort als scharfes Schwert geprägt ist. Bei der aktiven Ansprache von Kommunikationsnachwuchs setzen wir vor allem auf Ausschreibungen in den einschlägigen Fachmedien oder gezielte Platzierungen bei LinkedIn. Auch aus der Mitarbeiterschaft erhalten wir immer häufiger gute Empfehlungen.

>k: Was haben Sie sich in Hinblick auf die Positionierung der Zurich Gruppe für die nächsten beiden Jahre vorgenommen?

Im kommenden Jahr feiern wir unser 150-jähriges Jubiläum. Das ist schon isoliert betrachtet ein einzigartiger Kommunikationsanlass. Hinter den 150 Jahren steckt aber auch eine Botschaft, die nicht nur unseren bisherigen Weg geprägt hat, sondern auch unser Selbstverständnis als Versicherer: „Zuversicht“. Dieser Begriff ist untrennbar mit unserer Geschichte und unserem Auftrag als Versicherer verbunden. Und das keineswegs nur deshalb, weil in Zuversicht auch der Name Zurich steckt. Versicherungen sind Rückhalt und Antrieb unseres Lebens. Sie geben Sicherheit bei wichtigen Entscheidungen, fördern das Unternehmertum und sorgen dafür, dass Menschen mit Zuversicht in die finanzielle Zukunft blicken können. Gerade in Zeiten eines von Polyrisiken geprägten Umfeldes ist es aus unserer Sicht wichtig, dass sich die Gesellschaft wieder auf ihre Stärken besinnt, Probleme anpackt und mit Optimismus und Zuversicht vorangeht. Das wird ein prägendes kommunikatives Thema für uns sein.

Die Fragen stellte Gero Kalt