

„In der Krise können Sie gar nicht zu viel kommunizieren“

>k: Frau Schaller, in gut 20 Jahren in der Kommunikation haben Sie schon einige Krisen mitgemacht. Was unterscheidet Covid-19 von früheren Krisen?

Wir haben in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe außergewöhnlicher Situationen erlebt: das Platzen der Dot-com-Blase, den 11. September, die Finanzkrise und die Staatsschuldenkrise. Jede Krise ist anders. Ähnlich sind nur die kommunikativen Muster, mit denen man ihr begegnet. Bei der Coronakrise einzigartig ist die Dimension. Wirklich jeder auf diesem Planeten ist in irgendeiner Form davon betroffen. Ob als Unternehmer, Investor, Arbeitnehmer, Produzent oder Konsument. Das macht die Coronakrise so speziell.

>k: Die Deutsche Post DHL Group ist wie kaum ein anderes Unternehmen global vernetzt. Wie sind Sie von der Pandemie betroffen, und wie gehen Sie damit um?

Als global agierendes Unternehmen beschäftigen wir uns kontinuierlich mit Risiken. Das Coronavirus hatten wir frühzeitig auf dem Schirm, unter anderem, da wir auch in Wuhan aktiv sind. Die Sicherheit unserer Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner steht für uns an erster Stelle, und wir müssen natürlich unseren Geschäftsbetrieb bestmöglich aufrechterhalten. Daher haben wir sehr schnell und entschlossen reagiert und eine Taskforce unter Leitung unseres CEOs Frank Appel ein-

richtet. Darin konferieren mehrmals täglich Vertreter aller Divisionen, der Leiter der Konzernsicherheit sowie unser Chief Medical Officer. Als Kommunikationschefin bin ich natürlich ebenfalls von Tag eins an dabei und damit in alle relevanten Entscheidungen eingebunden. In keiner anderen Situation kann man durch Kommunikation so schnell einen Mehrwert für ein Unternehmen schaffen wie in der Krise.

>k: Mussten Sie Ihren Bereich dafür kurzfristig umkrempeln?

In Krisenzeiten richtet man den Fokus auf das Wesentliche: Die schnelle und direkte Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht hier an erster Stelle. Wir mussten detailliert über die Schutzmaßnahmen informieren. Uns war es sehr wichtig, den Beschäftigten Orientierung zu geben. Das Wichtigste ist, ehrlich, klar und transparent zu kommunizieren, auch wenn sich die Einschätzung der aktuellen Lage immer wieder ändert. Gute Aufklärungsarbeit ist wichtig – genauso wie die Motivation der Mitarbeiter. In der Krise können Sie gar nicht zu viel kommunizieren. Wir haben neue Tools und Formate erstellt, wie beispielsweise den „Daily Task Force Ticker“, oder bewährte intensiviert, regelmäßige Campus-Updates für die Beschäftigten in der Zentrale, Briefe von Frank Appel an die Mitarbeiter oder ein spezifisches Me-

Monika Schaller leitet seit Juli 2019 als Executive Vice President den Zentralbereich Konzernkommunikation, Nachhaltigkeit und Marke der Deutsche Post DHL Group. Von 2016 bis 2019 war sie als stellvertretende Leiterin Kommunikation und Soziale Verantwortung bei der Deutschen Bank tätig. Zuvor leitete sie neun Jahre lang die Unternehmenskommunikation von Goldman Sachs in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Mittel- und Osteuropa und Russland. Für die Investmentbank der Citigroup steuerte sie fünf Jahre lang die Kommunikation in Deutschland, Österreich, der Schweiz sowie Skandinavien. Sie begann ihre Karriere bei Bloomberg und berichtete unter anderem aus New York, Tokio und London. Die gebürtige Österreicherin hat einen Abschluss der Betriebswirtschaftslehre der Wirtschaftsuniversität Wien.



dienresonanz-Dashboard – um nur einige zu nennen. Daneben lief das Tagesgeschäft natürlich auf Hochtouren weiter. Geplante Veranstaltungen wurden über Nacht in digitale oder „semi-digitale“ Formate überführt – beispielsweise die Roadshow unseres Vorstandsvorsitzenden Frank Appel in Schweden, hier machen wir die erste virtuelle Roadshow, oder unsere Führungskräftetagung. Wir haben quasi über Nacht eine Danke-Kampagne entwickelt, die wir deutschlandweit über alle Kanäle ausgespielt haben: ein Danke fürs Zuhausebleiben, ein Danke für das Vertrauen in die Zustellung und ein Danke an all unsere Kollegen, die täglich weiter ausliefern. Und wir haben uns natürlich um die zahlreichen Anfragen von Journalisten gekümmert, die sich in der Krise umso mehr für Deutsche Post DHL interessieren. In Deutschland vor allem für die aktuell sehr beschäftigten Paketboten – unsere Helden des Alltags.

>k: Sie betonen die besondere Rolle der internen Kommunikation in der Krise. Worauf kam es da besonders an?

Die Deutsche Post DHL Group hat weltweit 550.000 Mitarbeiter – und alle sind in irgendeiner Weise von Corona betroffen. Corona hat jedes Land zu einem anderen Zeitpunkt und in anderem Ausmaß erfasst. Das hat die interne Kommunikation vor große Herausforderungen gestellt. Wir wollten nicht bloß informieren, sondern auch emotional Nähe zu den Menschen aufbauen. Das funktioniert mit digitalen Formaten ganz hervorragend: Townhalls als Webcast, Onlinekonsultationen mit den Betriebsärzten, eine Home-Office-Challenge oder ein virtueller Kaffeepausch über unser firmeninternes soziales Netzwerk. Unter der Maxime „Orientierung, Information und Motivation“ haben wir unsere Mitarbeiter befähigt, ihren Weg durch die Krise zu gehen.

>k: Die Deutsche Post DHL engagiert sich enorm als „Helfer in der Krise“. Was genau tragen Sie ehrenamtlich bei, um die Folgen der Pandemie zu lindern?

Unser größter Beitrag zur Überwindung der Krise ist, dass wir trotz aller Herausforderungen die globale Logistik am Laufen halten. Wir sichern Lieferketten, damit Unternehmen weiter produzieren können. Wir helfen bei der Versorgung der Bevölkerung. Vor allem aber transportieren wir dringend benötigte Medi-

kamente und Schutzausrüstung – teilweise mit Sonderflügen unserer eigenen Airline. Seit April haben wir unser Disaster Response Team zur logistischen Unterstützung nach Costa Rica, Guatemala und Kolumbien entsendet. Man muss aber gar nicht so weit gehen, um unsere Helfer anzutreffen. In dem am Anfang besonders betroffenen Kreis Heinsberg in Nordrhein-Westfalen bieten wir gemeinsam mit Kooperationspartnern einen speziellen Service für Risikogruppen: Wer nicht selbst einkaufen gehen kann, kann unsere Postboten mit der Lieferung beauftragen.

>k: Hat Corona die Kommunikation von Unternehmen grundsätzlich verändert, oder bleibt das nur eine vorübergehende Krisenphase?

Corona wird die Kommunikation nachhaltig verändern. So schnell hat die Arbeitswelt noch nie einen Paradigmenwechsel durchlaufen. Viele digitale Anwendungen, die wir im Konzern sukzessive implementiert hatten, werden erst jetzt so richtig wertgeschätzt und genutzt. Ich selbst bin begeistert, wie gut das Arbeiten im Homeoffice und virtuelle Meetings funktionieren. Digitale Formate sind unter diesen Bedingungen natürlich ein Segen für die Kommunikation. So können wir Menschen auch virtuell direkt und individuell mit relevanten Inhalten erreichen. Zukünftig werden auch Webinare und virtuelle Events deutlich mehr Gewicht bekommen. Das sind gute Alternativen. Ich sage bewusst Alternativen und nicht Ersatz. Denn ich stelle auch fest, dass „persönliche“ Treffen in Zeiten der Krise eine ganz besondere Bedeutung erfahren. Sie werden zum Highlight und müssen deshalb sorgfältig – inhaltlich wie formal – vorbereitet und gepflegt werden.

>k: Deutsche Post DHL ist Vorreiter beim Thema „Responsibility“. Wird dieses Feld auch künftig eine ähnliche Priorität behalten, oder werden Nachhaltigkeit und Klimawandel erst einmal hinter anderen Themen verschwinden?

Selbstverständlich gilt unsere Nachhaltigkeitsagenda unverändert – Nachhaltigkeit gehört zu unserer DNA. Im Rahmen unserer „Mission 2050“ haben wir uns verpflichtet, alle logistikbezogenen Emissionen zur Mitte des Jahrhunderts auf null zu reduzieren. Als Etappenziel wollen wir unsere CO₂-Effizienz

bis 2025 um 50 Prozent gegenüber 2007 verbessern. Dazu nutzen wir auf breiter Front umweltfreundliche Zustellkonzepte, zum Beispiel mit dem Fahrrad oder mit Elektrofahrzeugen. Unsere Straßenflotte umfasst mehr als 13.000 Fahrzeuge mit alternativen Antrieben. 80 Prozent unseres Gesamtstromverbrauchs kommen aus Ökostrom. Gemeinsam mit Partnern pflanzen wir jährlich über eine Million Bäume. Der Kampf gegen den Klimawandel ist durch Corona nicht weniger wichtig geworden. Ganz im Gegenteil. Wir sehen jetzt die Chance, mit grünen Ideen gestärkt aus der Krise zu kommen – und wir sind deshalb mit vollem Engagement dabei.

>k: Müssen Sie als Unternehmen in Europa kommunikativ anders agieren als zum Beispiel in den USA, Asien oder Afrika?

Nicht nur, aber besonders in Krisenzeiten ist es enorm wichtig, als Unternehmen konsistent aufzutreten, also weltweit mit einer Stimme zu sprechen – intern wie extern. Die Konzern-



kommunikation in Bonn steuert über alle Divisionen hinweg einheitliche Themen und arbeitet eng mit den Regionen zusammen, damit wir lokale Gegebenheiten berücksichtigen. Ein Beispiel aus der Coronakrise: Der Mund-Nasen-Schutz war in einigen Ländern bereits im öffentlichen Raum verpflichtend, in Deutschland war er zunächst nur für medizinisches Personal geplant. Das mussten wir kommunikativ eng begleiten und erklären.

>k: Stellen Sie bei Ihren weltweiten Beobachtungen fest, dass Unternehmen in Europa, Asien oder Amerika in ihren Märkten unterschiedlich agieren bzw. kommunizieren?

Kommunikation geschieht immer in einem kulturellen Kontext. Denken Sie nur an asiatische Begrüßungsrituale wie das Verbeugen ohne einander zu berühren im Vergleich zum festen, europäischen Händedruck. Wir alle spüren, wie merkwürdig es ist, auch im geschäftlichen Kontext plötzlich auf diese Kon-

Deutsche Post DHL Group ist der weltweit führende Logistikanbieter. Deutsche Post DHL Group beschäftigt rund 550.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in über 220 Ländern und Territorien der Welt. Im Jahr 2019 erzielte der Konzern einen Umsatz von mehr als 63 Milliarden Euro. Der Konzern vereint zwei starke Marken: DHL bietet ein umfangreiches Serviceportfolio aus Paketversand, internationalem Expressversand, Frachttransport, Supply-Chain-Management und E-Commerce-Lösungen; Deutsche Post ist Europas führender Post- und Paketdienstleister. Der Konzern verbindet Menschen und Märkte und ermöglicht den globalen Handel. Er verfolgt die strategischen Ziele, weltweit erste Wahl für Kunden, Arbeitnehmer und Investoren zu sein. Dazu konzentriert sich Deutsche Post DHL Group auf Wachstum in ihren profitablen Logistik-Kerngeschäften und die Beschleunigung der digitalen Transformation in allen Unternehmensbereichen. Mit nachhaltigem unternehmerischem Handeln sowie dem Engagement für Gesellschaft und Umwelt leistet der Konzern einen positiven Beitrag für die Welt. Bis 2050 strebt Deutsche Post DHL Group die Null-Emissionen-Logistik an.

ventionen zu verzichten. Solche ungeschriebenen Regeln gelten auch für die Kommunikation. Unterschiedliche Kulturen zusammenzubringen ist oft ein Balanceakt. In Bezug auf die Coronapandemie etwa war es zum Beispiel im asiatischen Raum üblich, die konkrete Zahl der Infizierten in Unternehmen zu nennen. Das schien uns hier nicht hilfreich, weil wir bewusst Panik vermeiden wollten. Unsere Sichtweise war nicht leicht zu vermitteln, aber wir sind dabei geblieben.

>k: Sie sind nun rund ein Jahr bei der Deutschen Post DHL Group, daher einige grundsätzliche Fragen: Der Wechsel von einer krisengeschüttelten Deutschen Bank zu einem sehr solide aufgestellten Vorzeigeunternehmen war sicherlich nicht einfach. Was ist anders?

Das kann man nicht vergleichen. Meine Arbeit als Leiterin der externen Kommunikation bei der Deutschen Bank war stark krisengetrieben. Bei der Deutschen Post DHL Group trage ich die Gesamtverantwortung für Kommunikation, Nachhaltigkeit und Marke. Eine faszinierende Aufgabe in einer für mich völlig neuen Branche – das hat mich sofort gereizt. Die Logistik hat so viele spannende Geschichten zu erzählen. Wer kann schon von sich behaupten, dass er für James Bond „in geheimer Mission“ unterwegs ist? Seit dem Film „Casino Royale“ ist DHL für Transport- und Logistiklösungen rund um die Dreharbeiten der 007-Reihe zuständig. Für „Keine Zeit zu sterben“, der jetzt voraussichtlich ab Mitte November 2020 weltweit in die Kinos kommt, haben wir alles pünktlich zu den jeweiligen Drehorten transportiert. Wir stellen hier sicher, dass die Filmcrew das richtige Equipment immer zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung hatte. Die Filmausrüstung musste unter anderem zwischen Norwegen, Jamaika, Italien und quer durch England bewegt werden. Getreu der DHL-Mission: „Excellence. Simply delivered.“ Ich darf heute für einen Konzern sprechen, der mit mehr als einer halben Million Beschäftigten einer der größten Arbeitgeber der Welt ist. Das ist schon großartig. Dass ich nun auch noch mein Krisen-Know-how einbringen kann, macht es zum perfekten Match.

>k: Haben Sie in Ihrem Verantwortungsbereich größere Veränderungen vorgenommen?

Ich habe die Position zu einem günstigen Zeitpunkt übernommen. Als ich anfang, war die Entwicklung der neuen Konzernstrategie gerade in der heißen Phase. Die Arbeit daran und der interne und externe Roll-out haben mir sehr geholfen, Stakeholder, Themen und Prioritäten zu verstehen. Um die Umsetzung der Strategie und unsere internen und externen Stakeholder bestmöglich zu unterstützen, haben wir die Kommunikationsabteilung neu ausgerichtet und gestärkt, insbesondere bei den Kernthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Unsere Kommunikation ist insgesamt sehr viel emotionaler geworden – wir setzen zum Beispiel auf Gamification oder Augmented-Reality-Anwendungen genauso wie auf Video-Content mit starken Bildern. Gleichzeitig verzahnen wir uns besser, werden effizienter und schlagkräftiger. Wir arbeiten inzwischen wie ein Newsroom – ohne physisch einen zu haben. Teamwork ist für mich essentiell.

>k: Wie ist Ihr Bereich heute weltweit strukturiert, und wie steuern Sie die globale Kommunikation?

Mein Bereich hat einen globalen und funktionsübergreifenden Kommunikationsansatz. Es geht darin um den Dreiklang aus Unternehmenskommunikation, Nachhaltigkeit und Marke. Wir besetzen die wichtigsten Kommunikationsprojekte mit je einem Mitarbeiter aus einem der genannten Bereiche. Aus unserem Headquarter in Bonn steuern wir die gesamte Kommunikations-, Marken- und Nachhaltigkeitsstrategie; hier sind wir zugleich auch Schaltstelle für die Koordination mit den Geschäftseinheiten und den Regionen. Unsere Teams verteilen sich auf verschiedene Standorte in Europa, Asien und Amerika.

>k: Arbeiten Sie bereits mit KI-gestützten Tools – zum Beispiel in der Reputationsmessung –, oder setzen Sie auf traditionelle Instrumente wie Umfragen oder klassisches Medienmonitoring?

KI wird die Unternehmenskommunikation in den kommenden Jahren ganz bestimmt verändern. Vieles ist aber heute noch Experiment oder Spekulation. Ein Bereich, der sich schon konkret abzeichnet, ist das Thema Sprache und Übersetzung: die Sprachbarrieren werden durch KI in der kommenden Zeit niedriger. Wir nutzen beispielsweise Anwendungen zur Er-

stellung von Untertiteln in Videos oder als automatisierte Übersetzung in Texten unserer Mitarbeiter-App Connect. Bei der Reputationsmessung nutzen wir es derzeit noch kaum, eher punktuell in Ergänzung zu unserem klassischen Medienmonitoring. Wo KI-gestützte Tools stark im Einsatz sind, ist das „DHL Global Trade Barometer“. Dieser weltweit beachtete Frühindikator für die Entwicklung des Welthandels basiert auf der Auswertung großer Mengen von Logistikdaten mit Hilfe künstlicher Intelligenz und wird viermal im Jahr veröffentlicht.

>k: Wenn die Krise vorüber ist, worauf kommt es bei Ihnen dann an?

Ich glaube, es wird eher ein Leben mit Corona als nach Corona sein, die Welt wird eine andere sein. Die Krise hat in den internen wie externen Öffentlichkeiten die Wahrnehmung für das geschärft, was wirklich wichtig ist. Der Purpose eines Unternehmens – also der Sinn und Zweck jenseits der Quartalszahlen, der uns jeden Morgen zur Arbeit oder zumindest an den Schreibtisch gehen lässt – wird in Zukunft noch wichtiger und muss sich an der Krisenerfahrung messen lassen: Welchen Purpose erfüllte das Unternehmen in der Coronazeit? Wie passt die Unternehmensstrategie dazu? Diese Fragen wird die Kommunikation in Zukunft herausarbeiten und beantworten müssen. In unserem Fall ist das gut aufgegangen: Unsere Logistik hielt die Welt am Laufen, der Satz „Connecting people – improving lives“ wurde für jeden erlebbar. Ich bin deshalb zuversichtlich, dass wir als Konzernkommunikation und auch als Unternehmen gestärkt aus dieser Krise hervorgehen werden.

Die Fragen stellte Gero Kalt