

TALENTMANAGEMENT IN KOMMUNIKATIONS- ABTEILUNGEN

Herausforderungen und Lösungsansätze der Top-Unternehmen in Europa

TEXT: Ansgar Zerfaß und Caroline Siegel*

1 Einleitung

Unternehmen agieren weltweit in einem Umfeld wachsender Unsicherheit. Ökonomische Stagnation in vielen Bereichen, geopolitische Spannungen und der rasante technologische Wandel verändern Rahmenbedingungen und Erwartungen zugleich. Das gilt auch für die Unternehmenskommunikation: Einerseits sind neue Impulse und ein Beitrag zur Transformation gefordert, andererseits sinken die verfügbaren Ressourcen. Kommunikationsabteilungen müssen neben Budgets oft auch Personal reduzieren.

Das Talentmanagement bekommt damit eine neue Bedeutung. In den letzten Jahren lag der Fokus stark auf der Gewinnung von Nachwuchskräften. Heute geht es darum, die fähigsten, engagiertesten und im Hinblick auf künftige Anforderungen wichtigsten Teammitglieder in schwierigen Zeiten zu binden und zu entwickeln – und bei Bedarf gezielt Mit-

streiter mit hohem Potenzial in einem für Anbieter günstigen Arbeitsmarkt zu akquirieren.

Diesen Facetten des Talentmanagements und ihren Konsequenzen für die Führung von Kommunikationsabteilungen geht der European Communication Monitor (ECM) 2025/26 nach. Die weltweit am längsten laufende wissenschaftliche Studienserie der Disziplin untersucht die Erfahrungen und Einschätzungen von Kommunikationsleiterinnen und -leitern der größten Unternehmen mit Hauptsitz in Europa. Aufgrund ihrer Bedeutung prägen diese Organisationen die Kommunikationspraxis weit über einzelne Branchen und Länder hinaus.

2 Studiendesign

Für den ECM wurde zunächst eine Datenbank der 300 umsatzstärksten börsennotierten und/oder privaten Unternehmen Europas aufgebaut und dann jeweils die beziehungsweise der ranghöchste weltweite Kommunikationsverantwortliche (Chief Communication Officer = CCO) identifiziert. Aus diesem Kreis wurde eine Zufallsstichprobe von 30 CCOs gezogen.

Mit diesen führten die sechs Professorinnen und Professoren des internationalen Forschungsteams aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Norwegen, Italien und Spanien qualitative Tiefeninterviews durch. Ergänzend wurde vorab ein standardisierter Online-Fragebogen eingesetzt, der zusätzliche quantitative Einschätzungen lieferte.

Die inhaltsanalytisch und statistisch ausgewerteten Daten zum Thema Talentmanagement sowie zu den beiden weiteren Fokusthemen wurden anschließend interpretiert und in einem Ergebnisbericht in englischer Sprache aufbereitet (vgl. Tench et al. 2025).

Die im Sample vertretenen Kommunikationsleiterinnen und -leiter sind im Durchschnitt 52 Jahre alt. Sie verfügen im Mittel über mehr als 22 Jahre einschlägige Berufserfahrung und nahezu 17 Jahre Führungserfahrung in der Unternehmenskommunikation.

Die beteiligten Unternehmen sind in 13 europäischen Ländern ansässig, erzielen einen durchschnittlichen Jahresumsatz von 37,86 Milliarden Euro und beschäftigen im Mittel 96.643 Mitarbeitende. Zu den im Studienbericht aufgelisteten Konzernen zählen unter anderem Allianz, Bayer, BNP Paribas, DHL, Carrefour, Deutsche Telekom, Heineken,

* **Ansgar Zerfaß** ist Professor für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig.
Caroline Siegel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig.

Ferrero, Generali, Henkel, L'Oréal, Imperial Brands, Inditex, Novo Nordisk und Orange.

3 Talentmanagement als Wettbewerbsfaktor in der Kommunikation

Talentmanagement ist heute ein zentraler Hebel für Wettbewerbsfähigkeit. Darunter versteht man alle Aktivitäten und Prozesse zur Gewinnung, Identifizierung, Entwicklung, Einbeziehung und Bindung sowie zum Einsatz von Teammitgliedern in allen Rollen und Altersgruppen, die für den strategischen Erfolg einer Organisation entscheidend sind.

Seit Beginn der Diskussionen um den „War for Talent“ (Michaels et al. 2001) hat sich Talentmanagement von einem Bestandteil der klassischen Personalpolitik zu einem eigenständigen Managementkonzept entwickelt. Im Kern reicht es von einem prozessorientierten Ansatz zur Karriereplanung einzelner Mitarbeiter über die gezielte Förderung so-

genannter High Potentials bis hin zur Identifikation erfolgskritischer Positionen im Unternehmen und deren Besetzung mit den talentiertesten Teammitgliedern (vgl. Pagan-Castaño et al. 2022). Entscheidend ist dabei weniger die Methode als die konsequente Ausrichtung auf den Unternehmenserfolg.

Im Kontext der Unternehmenskommunikation wird Talentmanagement häufig mit der Identifikation und Entwicklung strategisch relevanter Rollen sowie besonders leistungsstarker Kommunikatoren verknüpft. Das Thema betrifft Kommunikationsabteilungen aufgrund der digitalen Transformation und der damit einhergehenden Änderung ihres Leistungsportfolios stark.

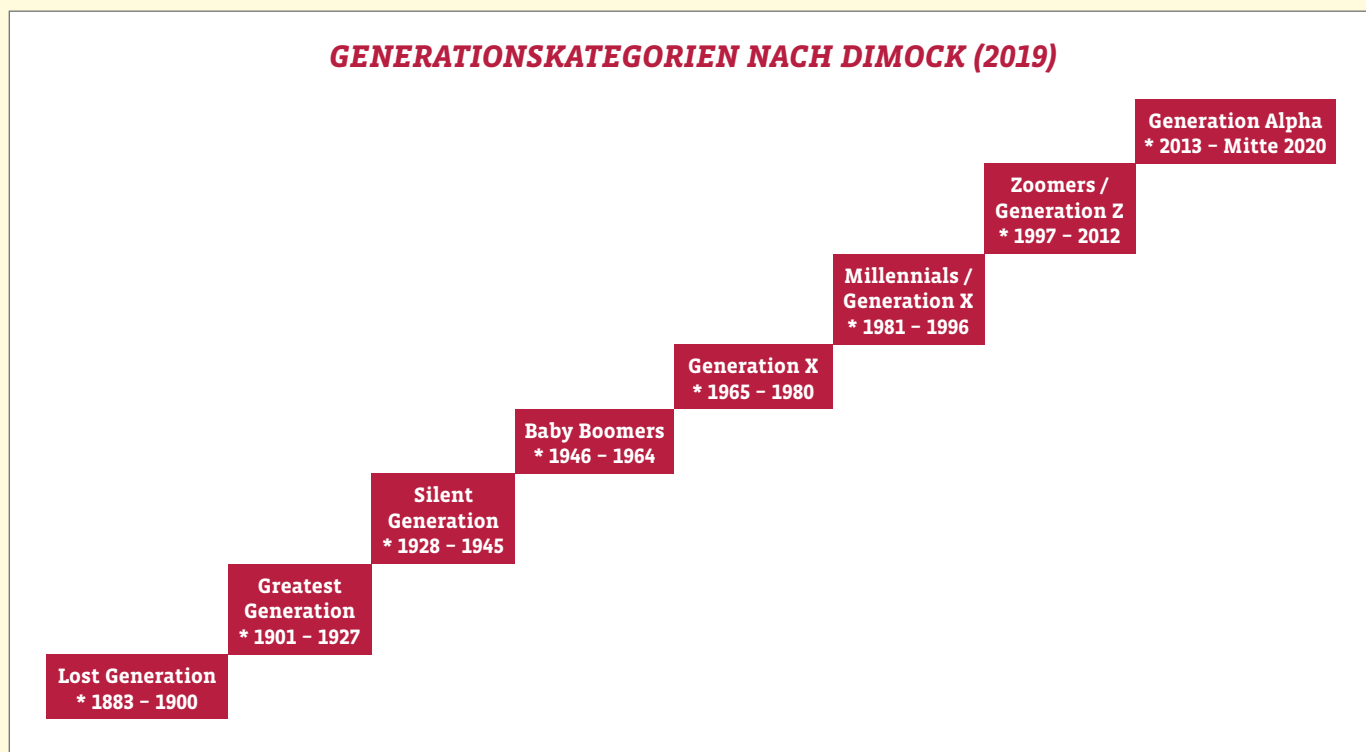
Studien zeigen: Nicht die Technologie selbst, sondern die Qualität der Mitarbeitenden und damit des Talentmanagements beeinflusst den digitalen Reifegrad von Unternehmen (vgl. Chew/Zainal 2024; Montero Guerra/Danvila-Del Valle 2024). Gleichzeitig gewinnen Zusammenarbeit, interdisziplinäre Teams und inklusive Führung an Bedeutung –

auch vor dem Hintergrund von Remote Work und der Gig Economy (vgl. Groenewald et al. 2024). Talentmanagement vollzieht sich insofern nicht im luftleeren Raum, sondern unter sich wandelnden strukturellen Rahmenbedingungen.

4 Kommunikationsabteilungen im Generationenwandel

Aufgrund des demografischen Wandels sind Kommunikationsabteilungen heute von einer bislang nicht gekannten generationellen Vielfalt geprägt. In vielen Organisationen arbeiten bis zu fünf Altersgruppen zusammen, die durch unterschiedliche gesellschaftliche Prägungen, berufliche Sozialisationen und technologische Erfahrungen beeinflusst sind. Die Vielfalt betrifft nicht nur das Lebensalter, sondern auch die Erwartungen an Arbeit, Führung, Entwicklung und Kommunikation. **Abbildung 1** gibt einen Überblick über die Generationen und ihre Bezeichnungen. ➤

Abbildung 1



Für das Talentmanagement in Kommunikationsabteilungen ergibt sich daraus ein vielschichtiger Kontext. Während sich etablierte Fach- und Führungskräfte der Altersgruppen Baby Boomer und Generation X häufig auf ihre langfristige Erfahrung, institutionelles Wissen und bewährte Arbeitsweisen stützen, bringen jüngere Generationen andere Perspektiven auf die Arbeitsorganisation, Lernprozesse und individuelle Karriereverläufe ein (vgl. Moreno et al. 2022). Insbesondere mit dem Eintritt der Millennials und Gen Z in die Kommunikationsprofession haben Aspekte wie Sinnorientierung, Transparenz, Entwicklungsmöglichkeiten und Flexibilität an Bedeutung gewonnen (vgl. Barhate/Dirani 2022).

Gleichzeitig unterscheiden sich die Generationen in ihren bevorzugten Kommunikationsstilen und im Umgang mit digitalen Technologien. Jüngere Mitarbeitende bewegen sich oft selbstverständlich in digitalen und visuellen Kommunikationsräumen, während ältere Generationen häufig stärker auf persönliche Interaktion, formalisierte Prozesse und hierarchische Strukturen setzen (vgl. Candelio/Mohammadpour 2025). In Kommunikationsabteilungen, deren Kernaufgabe selbst Kommunikation ist, potenzieren sich diese Herausforderungen, weil solche divergierenden Präferenzen auch bei Stakeholdern zu beobachten sind.

Vor diesem Hintergrund ist Talentmanagement in der Unternehmenskommunikation untrennbar mit der Frage verknüpft, wie generationelle Unterschiede verstanden, moderiert und in Entwicklungs- und Führungsprozesse integriert werden können. Der Generationenmix bildet damit den Kontext, in dem sich Strategien zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten heute bewähren müssen.

5

Talentmanagement als Führungsaufgabe

Die empirische Erhebung bei den führenden Unternehmen in Europa verdeutlicht, dass Talentmanagement in Kom-

ETABLIERTE PROZESSE FÜR TALENTMANAGEMENT IN KOMMUNIKATIONSABTEILUNGEN

	Zustimmung
Förderung der Talententwicklung	86,7 %
Identifikation interner Talente in der Kommunikationsabteilung	86,7 %
Identifikation strategischer Schlüsselpositionen in der Kommunikationsabteilung	83,3 %
Förderung intrinsischer Motivation und Leistungsbereitschaft	83,3 %
Gezielter Einsatz von Talenten für spezifische Aufgaben	70,0 %
Bindung von Talenten in der Kommunikationsabteilung	70,0 %
Gewinnung und Rekrutierung neuer Talente	66,7 %

Abbildung 2

munikationsabteilungen vor allem als Führungsaufgabe verstanden wird. Im Mittelpunkt steht weniger die kurzfristige Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden als vielmehr die gezielte Entwicklung, Platzierung und Bindung bestehender Talente. Sowohl die qualitativen Interviews als auch die quantitativen Befunde verdeutlichen, dass Kommunikationsleiterinnen und -leiter Talentmanagement strategisch einsetzen, um Leistungsfähigkeit, Einfluss und Zukunftsfähigkeit ihrer Abteilungen zu sichern. **Abbildung 2** zeigt, welche Prozesse für das Talentmanagement etabliert sind.

Die befragten CCOs berichten, dass sie High Potentials aller Altersgruppen (sogenannte „A-Kommunikatoren“) bewusst für spezifische Aufgaben identifizieren, fördern und in strategisch relevanten Positionen einsetzen. Dabei geht es nicht primär um formale Karrierepfade, sondern um die langfristige Entwicklung von Kompetenzen, Verantwortung und Wirkung. Ein Schwerpunkt liegt darauf, intrinsische Motivation für Spitzenleistungen zu fördern und vielversprechende Kommunikatoren frühzeitig sichtbar zu machen. Entsprechend werden Talententscheidungen eng mit Führungsfragen verknüpft und regelmäßig reflektiert.

Die Entwicklung der A-Kommunikatoren erfolgt dabei überwiegend über formalisierte Lern- und Entwicklungsstrukturen. Dazu zählen interne Akademien, strukturierte Onboarding-Programme, Formate der Führungskräfteentwicklung sowie spezialisierte Weiterbildungen zu Kommunikation, Reputation und strategischer Beratung. Ein CCO merkt dazu an: „Ihnen [den Top-Talenten] werden spezielle Kurse angeboten, die weit über klassische Trainings hinausgehen: spezifische Kommunikations- und Reputationsprogramme“ (Interview L94). Diese Angebote zielen darauf ab, Talente systematisch auf komplexere Rollen und größere Verantwortung vorzubereiten.

Ein zentrales Element des Talentmanagements ist zudem die gezielte Kompetenzentwicklung. Die Kommunikationsabteilungen führender Konzerne setzen verstärkt auf ganzheitliche Profile: „Ein zentraler Ansatz beim Aufbau unseres Talentnachwuchses in der Kommunikation ist es, gezielt funktionsübergreifende Erfahrungen zu ermöglichen“ (T75). High Potentials werden nicht allein anhand klassischer Kommunikationsfähigkeiten identifiziert, sondern danach, inwieweit sie in der Lage sind, Zusammenhänge zu verstehen, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren

und als Schnittstelle zwischen Kommunikation, Top-Management und anderen Funktionen zu agieren.

Leistungsbeurteilungen, Entwicklungsziele und regelmäßige Karrieregespräche dienen dabei als Instrumente, um individuelle Potenziale systematisch weiterzuentwickeln: „Wir haben einen gründlichen Prozess aus Performance Reviews und Talent-Mapping etabliert, bei dem sowohl Leistung als auch Karriereziele berücksichtigt werden. Darauf aufbauend gehen wir gezielt auf Entwicklungsbedarfe ein“ (E31).

Auch bei der Bindung leistungsstarker Talente kommt der Führung eine zentrale Rolle zu. Die befragten CCOs betonen, dass A-Kommunikatoren vor allem durch anspruchsvolle Aufgaben und erhöhte Sichtbarkeit gehalten werden: „Ich denke, es geht darum, mehr Verantwortung zu übertragen und regelmäßige Karrieregespräche zu führen“ (D35) – „Gerade bei besonders leistungsstarken Mitarbeitenden muss man sie fordern. Man muss ihren Verantwortungsbereich beibehalten oder kontinuierlich erweitern ... das ist vermutlich das, was wir tun und was ich als Führungskraft zu tun versuche“ (G12). Talentmanagement bedeutet in diesem Verständnis, Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und sie aktiv in strategische Themen einzubinden.

Die Ergebnisse der ECM-Studie deuten zudem darauf hin, dass erfolgreiches Talentmanagement in der Unternehmenskommunikation unterschiedliche Logiken miteinander verbindet. Zum einen verfolgen die Kommunikationsabteilungen einen personenzentrierten Ansatz, der leistungsstarke und entwicklungsfähige A-Kommunikatoren gezielt identifiziert und fördert. Zum anderen spielt ein positionsbasierter Ansatz eine zentrale Rolle, bei dem strategisch relevante Funktionen und Rollen innerhalb der Abteilung definiert werden, die maßgeblich zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen.

Talentmanagement entsteht dabei im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Organisation und den indi-

viduellen Entwicklungsinteressen der Mitarbeitenden, wie ein CCO beschreibt: „Einerseits wissen wir, was die Abteilung braucht, weil wir gemeinsam mit den Führungskräften definieren, welche Fähigkeiten erforderlich sind. Andererseits artikulieren die Mitarbeitenden sehr klar ihre eigenen Wünsche. Dann schauen wir, wie gut das zusammenpasst“ (C84).

Darüber hinaus verdeutlicht die Studie, dass Talentmanagement gezielt dazu genutzt wird, die Positionierung der Kommunikationsabteilung im Unternehmen und die eigene Teamidentität zu stärken. Das geschieht im Allgemeinen durch spezifische Kompetenzen, eine klare fachliche Ausrichtung und eine Relevanz für die Erreichung strategischer Unternehmensziele.

Besonders geschätzt werden deshalb Kommunikatoren, die kreative Fähigkeiten – etwa im Umgang mit visueller Sprache – mit strategischem Geschäftsverständnis verbinden. Dieses hybride Kompetenzprofil erhöht den internen Einfluss und die Glaubwürdigkeit der Kommunikation insgesamt, wie ein CCO betont: „Der Weg ist ein hybrides Modell, aber man muss jemand sein, der Wirkung und Einfluss hat“ (N60).

Die analysierten Kommunikationsabteilungen richten ihre Arbeit zuneh-

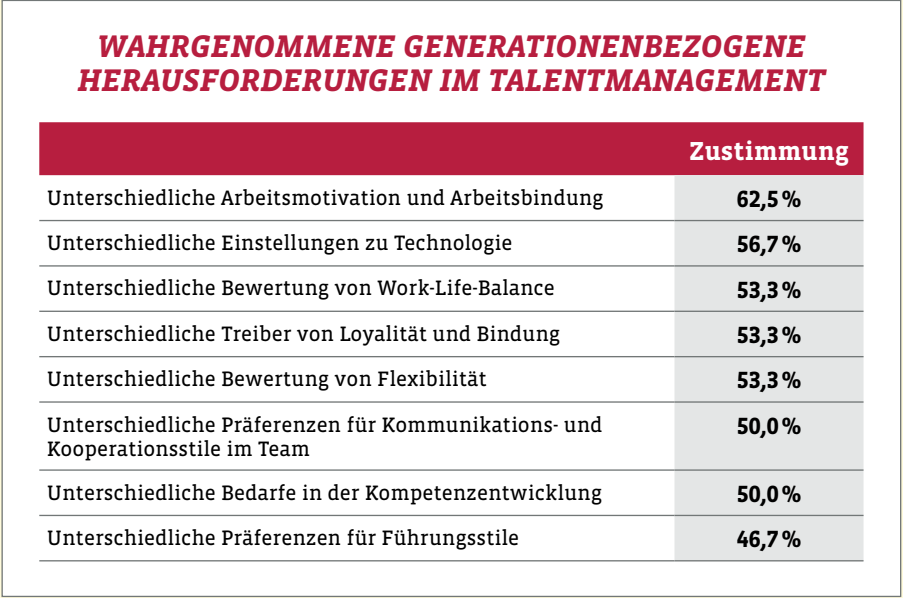
mend an messbaren Geschäftsergebnissen wie Kundenorientierung, Wachstum oder organisationaler Resilienz aus. Sie betonen ihren Beitrag zur Sicherung der gesellschaftlichen Akzeptanz und Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Talentmanagement unterstützt diese Ausrichtung, indem es Kommunikation als strategisch relevante Funktion und zugleich als attraktiven Karriereweg innerhalb der Organisation positioniert.

6

Generationenvielfalt im Talentmanagement

Generationenbezogene Unterschiede prägen das Talentmanagement in Kommunikationsabteilungen spürbar. Die befragten Kommunikationsleiterinnen und -leiter berichten von vielfältigen Herausforderungen, die weniger aus der Altersstruktur an sich entstehen als aus unterschiedlichen Einstellungen zur Arbeit, zur Nutzung von Technologien sowie zu Loyalität und Flexibilität. Besonders häufig genannt werden Unterschiede im Arbeitsengagement, im Umgang mit digitalen Tools sowie in der Bewertung von Work-Life-Balance und beruflicher Bindung. **Abbildung 3** zeigt die wichtigsten Herausforderungen. ➤

Abbildung 3



Gleichzeitig zeichnen die Ergebnisse ein differenziertes Bild. Zwar nehmen viele CCOs generationenspezifische Unterschiede wahr, doch fast jede zweite Führungskraft sieht keine relevanten Differenzen in Bezug auf Kommunikations-, Kooperations- oder Führungsstile sowie beim Bedarf an Kompetenzentwicklung. Damit relativieren die Befragten vereinfachende Zuschreibungen in der Branchendiskussion und verweisen auf die Bedeutung individueller Faktoren wie Persönlichkeit, Erfahrung und beruflicher Kontext. Ein CCO bringt das so auf den Punkt: „Für mich ist Vielfalt eine sehr strategische Sache ... es geht nicht nur um Generationen, es geht nicht nur um Nationalitäten oder Fähigkeiten. Man bekommt unterschiedliche Sichtweisen, und es dauert länger, sich gegenseitig zu verstehen“ (Y31).

In den Interviews wird jedoch deutlich, dass sich Erwartungen an Karriereverläufe, Lernmöglichkeiten und Flexibilität verändert haben. Jüngere Mitarbeitende formulieren andere Vorstellungen von beruflicher Entwicklung, Verantwortung und Mobilität als in klassischen Karrieremodellen vorgesehen. Dies betrifft nicht nur den Wunsch nach flexiblen Arbeitsformen, sondern auch die Bereitschaft, Aufgaben außerhalb klar definierter Rollen zu übernehmen. Ein CCO beschreibt diese Herausforderung so: „Sie verlangen ein hohes Maß an Flexibilität. Wenn ich sie [aber] bitte, mich bei einem Projekt außerhalb ihrer Stellenbeschreibung zu unterstützen, fällt ihnen das nicht leicht“ (B83).

Diese veränderten Erwartungen führen in Kommunikationsabteilungen mitunter zu Spannungen zwischen Mitarbeitenden, die Stabilität, Kontinuität und langfristige Zugehörigkeit schätzen, und jenen, die Autonomie, Flexibilität und individuelle Gestaltungsräume in den Vordergrund stellen. Die CCOs betonen jedoch, dass solche Veränderungen nicht ausschließlich einer bestimmten Generation zuzuordnen sind. Vielmehr beobachten sie über Altersgrenzen hinweg ein verändertes Verhältnis zur Arbeit und zu beruflichen Prioritäten: „Ich sehe, dass

junge und nicht mehr ganz so junge Menschen ein unterschiedliches Verhältnis zur Arbeit haben“ (W19).

Die Generationendynamik wirkt sich zudem auf Führung und Zusammenarbeit in Kommunikationsabteilungen aus. Einige CCOs äußern Sorgen, ob jüngere Talente ausreichend auf die langfristigen Anforderungen von Führungsrollen vorbereitet sind. Andere verweisen auf die Notwendigkeit, Erwartungen realistisch einzuordnen und Entwicklung als schrittweisen Prozess zu verstehen: „Man muss die Geduld haben zu erkennen, dass man mit 25 noch keine Führungskraft ist“ (B83), so ein Interviewpartner.

Generationenbezogene Spannungsfelder im Talentmanagement sind insgesamt weniger durch starre Altersunterschiede geprägt als durch sich wandelnde Einstellungen zu Arbeit, Entwicklung und Führung. Für Kommunikationsabteilungen entsteht daraus die Aufgabe, diese Unterschiede wahrzunehmen, einzuordnen und in Führungs- und Talentstrategien zu integrieren, ohne sie auf einfache Generationenkategorien zu reduzieren.

1 Wie gelingt Talentmanagement über Generationen hinweg?

Die in der Studie befragten CCOs begreifen generationelle Vielfalt nicht nur als Herausforderung, sondern auch als strategische Ressource. Viele betonen den Mehrwert generationenübergreifender Zusammenarbeit, insbesondere dort, wo Erfahrungswissen und neue Perspektiven zusammenkommen. Ein Kommunikationsleiter beschreibt diese Dynamik als bewusst gesuchten Spannungsraum: „Wenn Erfahrung auf Unerfahrenheit trifft, wenn Alter auf junge Talente trifft, dann ist das eine gute Interaktion. Das Kräftefeld, das dabei entsteht, ist extrem stark“ (E99).

Im Umgang mit dieser Vielfalt lassen sich zwei grundlegende Ansätze des Talentmanagements erkennen. Der erste setzt auf die gezielte Berücksichtigung unterschiedlicher Erwartungen und Be-

dürfnisse. Kommunikationsabteilungen reagieren darauf mit maßgeschneiderten Entwicklungsangeboten, differenzierten Motivationsstrategien und angepassten Führungsstilen. Dabei spielt kontinuierlicher Dialog eine zentrale Rolle. So beschreibt ein CCO den hohen Feedbackbedarf jüngerer Mitarbeitender: „Sie sehnen sich ständig nach Rückmeldungen – Daumen hoch oder runter, Kommentare, Aufmerksamkeit. Damit muss man arbeiten“ (E99). Ein anderer hebt hervor, dass gerade diese Form der individuellen Ansprache entscheidend für Bindung sei: „Es erfordert sehr viel Austausch, um Talente zu halten und ihnen Autonomie sowie organisatorische Freiheit zu geben“ (G55).

Der zweite Ansatz zielt darauf ab, eine übergreifende Employer Value Proposition (EVP) zu entwickeln, die unterschiedliche Generationen gleichermaßen anspricht. Solche EVPs sind nicht strikt generationsspezifisch angelegt, sondern formulieren gemeinsame Werte und Versprechen, die flexibel interpretiert werden können. Die Interviews zeigen, dass diese Attraktivität häufig aus der Organisationskultur selbst entsteht – etwa durch Internationalität, Sinnorientierung oder die strategische Bedeutung der Kommunikationsfunktion: „Ein sehr wichtiger Faktor ist es, im Alltag ein sehr internationales Unternehmen zu sein“ (N38), erläutert ein CCO und verweist auf die motivierende Wirkung eines offenen, vielfältigen Arbeitsumfelds.

Darüber hinaus nutzen Kommunikationsabteilungen gezielt ihre inhaltliche Nähe zu gesellschaftlich relevanten Themen, um Talente über Generationen hinweg anzusprechen. Kampagnen zur Positionierung des Unternehmens oder seines Kerngeschäfts werden dabei auch als Instrumente der Talentgewinnung verstanden. Ein Interviewpartner schildert: „Um Talente anzuziehen, haben wir eine Kampagne entwickelt, die deutlich macht, dass die Zukunft unseres Kerngeschäfts auch die Zukunft der Welt ist“ (M12). Ziel ist es, Identifikation zu schaffen und Mitarbeitenden das Gefühl zu vermitteln, Teil eines größeren Ganzen zu sein.

Nicht zuletzt unterstreichen die Ergebnisse, dass Kommunikationsabteilungen selbst als dynamische, funktionsübergreifende und strategisch sichtbare Arbeitsfelder positioniert werden können. Gerade für ambitionierte Talente – insbesondere aus jüngeren Generationen – erhöht dies die Attraktivität der Kommunikation als Karriereweg: „Wer früh mit Kommunikation in Berührung kommt, wird in dem, was er später beruflich macht, sehr wirksam sein“ (B83). Ein CCO beschreibt, wie gezielte Erfahrungen genutzt werden, um Potenziale zu fördern: „Wenn ich Top-Talente identifiziert habe, versuche ich, ihnen besondere Einblicke zu ermöglichen – etwa die Nähe zum CEO bei internationalen Konferenzen. Das sind Erfahrungen, die andere nicht machen können“ (N60).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Studie, dass generationenübergreifendes Talentmanagement in der Unternehmenskommunikation weniger auf Vereinheitlichung setzt als auf bewusste Integration. Durch dialogorientierte Führung, flexible Wertversprechen und eine strategische Positionierung der Kommunikationsfunktion schaffen Abteilungen Rahmenbedingungen, in denen unterschiedliche Generationen ihre Stärken entfalten können.

8

Fazit

Der European Communication Monitor 2025/26 zeigt, dass Talentmanagement für die Unternehmenskommunikation eine strategische Führungsaufgabe ist. In einem Umfeld wachsender Komplexität und generationeller Vielfalt entscheiden weniger Strukturen oder Tools über den Erfolg der Funktion als der professionelle Umgang mit High Potentials aller Altersgruppen. Fünf zentrale Erkenntnisse lassen sich festhalten:

► **Strategie:** Erfolgreiches Talentmanagement verbindet einen personenzentrierten Ansatz – die gezielte Förderung leistungsstarker A-Kommunikatoren – mit einer positionsbasierten Perspektive, die

strategisch relevante Rollen identifiziert und mit Talenten besetzt, um so die Unternehmensziele bestmöglich zu unterstützen.

► **Sichtbarkeit:** Talent entfaltet Wirkung dort, wo es gesehen wird. Kommunikationsabteilungen sollten A-Kommunikatoren Verantwortung, strategische Aufgaben und Nähe zu zentralen Entscheidungsprozessen ermöglichen.

► **Integration:** Besonders förderungswürdig sind hybride Kompetenzprofile, die kreative Fähigkeiten mit einem strategischen Geschäftsverständnis verbinden. Diese Kombination stärkt den Einfluss und die Positionierung der gesamten Kommunikationsabteilung. Sie fördert bereichsübergreifende Zusammenarbeit und adaptive Führung.

► **Differenzierung:** Generationelle Vielfalt erfordert differenzierte Wertversprechen und maßgeschneiderte Entwicklungswege für High Potentials auf allen Ebenen.

► **Positionierung:** Die konsequente und an messbaren Zielen orientierte Neuausrichtung des Geschäftsmodells von Kommunikationsabteilungen im Spannungsfeld strategischer Unternehmensziele und veränderter Meinungsbildung erhöht die langfristige Attraktivität für leistungsfähige Mitarbeitende.

Insgesamt macht der ECM 2025/26 deutlich: Kommunikationsabteilungen, die Talentmanagement konsequent als Führungs- und Positionierungsaufgabe verstehen, sichern nicht nur ihre Leistungsfähigkeit, sondern auch ihren strategischen Einfluss – nach innen wie nach außen, über Generationen hinweg.

Literatur

Barhate, Bhagyashree/Dirani, Khalil M. (2021): Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. In: European Journal of Training and Development, Jg. 46, Nr. 1, S. 139-157.

Candello, Elizabeth/Mohammadpour, Mark (2025): Understanding subjective well-being across a multi-generational workforce in public relations: a qualitative study. In: Journal of Communication Management, Jg. 29, Nr. 3, S. 363-378.

Chew, Yew Chee/Zainal, Siti Rohaida Mohamed (2024): Revolutionising talent management in Society 5.0: Empowering organisations

HINTERGRUND DER STUDIE

Der 2007 ins Leben gerufene **European Communication Monitor (ECM)** hat sich in den letzten Jahrzehnten zum weltweit größten kollaborativen Forschungsprojekt auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation entwickelt. Die nicht-kommerzielle Studie wird im Rahmen der European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) organisiert. Unterstützt wird das Projekt von fünf Initiativen, die Kommunikationsverantwortliche führender

Unternehmen in Europa vertreten: der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation (Deutschland, Schweiz, Österreich), CECOMS (Italien), #NORA (Norwegen, Finnland, Schweden, Dänemark), DIRCOM (Spanien) sowie Entreprises & Médias (Frankreich).

Der vollständige Ergebnisbericht (Tench et al. 2025) ist abrufbar via QR-Code oder www.communicationmonitor.eu



through collaborative talent management in the intelligence era. In: Journal of Electrical Systems, Jg. 20, Nr. 4, S. 1306-1321.

Groenewald, Elma Sibonghanoy/
Groenewald, Coenrad Adolph/
Kilag, Osias Kit Tomarong/Andrin,
Glenn R./Pernites, Mary Jane F./
Macapaz, Maria Katrina Sabellon
(2024): Talent management in the
21st century: A comprehensive
review and prospects for innovation.
In: International Multidisciplinary
Journal of Research for Innovation,
Sustainability, and Excellence, Jg. 1,
Nr. 3, S. 93-99.

Michaels, Ed/Handfield-Jones, Helen/
Axelrod, Beth (2001): The war for
talent. Boston: Harvard Business
Press.

Montero Guerra, José Manuel/Danvila-
Del Valle, Ignacio (2024): Exploring
organizational change in the age of
digital transformation and its
impact on talent management:
Trends and challenges. In: Journal
of Organizational Change Manage-
ment, Jg. 37, Nr. 6, S. 1273-1294.

Moreno, Ángeles/Navarro, Cristina/
Fuentes-Lara, Cristina (2022):
Factors affecting turnover intentions
among Millennial public relations
professionals: The Latin American
case. In: Public Relations Inquiry,
Jg. 11, Nr. 2, S. 199-220.

Pagan-Castaño, Esther/Ballester-Miquel,
José Carlos/Sánchez-García, Javier/
Guijarro-García, María (2022):
What's next in talent management?
In: Journal of Business Research,
Jg. 141, S. 528-535.

Tench, Ralph/Moreno, Ángeles/Romenti,
Stefania/Buhmann, Alexander/
Laborde, Aurélie/Zerfass, Ansgar
(2025): European Communication
Monitor 2025/26. Intergenerational
challenges in corporate communi-
cations: Exploring corporate posi-
tioning, talent management and
coaching. Brussels: EUPRERA. ◀

Quelle:

prmagazin Jg. 56, Nr. 02, S. E1-E7
E-Paper @ www.prmagazin.de
© 2026 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

Download des Beitrags als PDF:

via QR-Code oder unter
<https://prmagazin.de/TuP-02-2026>

