

Effizienzfallen: Sieben Faktoren, die wirkungsvolle Kommunikation beflügeln oder behindern

Wolfgang Griepentrog, 15. Januar 2013,
Beitrag im Blog „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“

Nutzen Unternehmen in der Kommunikation alle Chancen? Ist die Wirtschaft fit für die Anforderungen der modernen Kommunikationsgesellschaft? Ohne Zweifel, die Kommunikationsabteilungen sind in den letzten 10, 15 Jahren selbstbewusster und leistungsfähiger geworden. Aber die Lernkurve hat sich abgeflacht. Trotz aller Professionalität geraten Unternehmen immer wieder Effizienzfallen, die dem Kommunikationserfolg und der Reputation schaden.

Was ist eine Effizienzfalle und wie kann man ihr entgehen? Wer länger im PR-Metier tätig ist, stellt fest, dass es immer wieder die gleichen Faktoren sind, die ungeachtet allen Engagements und aller Exzellenz wirkungsvolle Kommunikation beeinträchtigen. Das hat weniger mit Fachkompetenz zu tun, dafür viel mit den Rahmenbedingungen und Einstellungen. Unternehmen geraten eher fahrlässig in diese Fallen, weil sie beispielsweise bestimmte Voraussetzungen als bereits gegeben oder als unwesentlich betrachten. Verkannt wird auch, wie stark die Kommunikation den veränderten Anforderungen angepasst werden muss. Wachsende Komplexität, hoher Konkurrenzdruck und vor allem eine immer kritischere Öffentlichkeit haben das PR-Geschäft verändert. Um gut gerüstet zu sein, lohnt es sich, über 7 Effizienzfallen nachzudenken und sich ihre Bedeutung

für die nachhaltige Wirkung der Unternehmenskommunikation bewusst zu machen.

Effizienzfalle Nr.1: Engagierte und wirkungsvolle Kommunikation muss man *wollen* – ohne klares Bekenntnis und angemessene Unterstützung des Top-Managements läuft die PR-Maschine mit halber Kraft

"Management ist Kommunikation", hat Peter Drucker Generationen von Managern eingebrannt. Trotzdem hat die Kommunikation nicht überall Top-Priorität. Kommunikation kostet Mühe und Aufwand, auch für das Top-Management selbst, und sie erfordert seine volle Unterstützung. Wer Mühe und Aufwand scheut, Zeit und Kosten sparen will, tut sich keinen Gefallen; ein erfolgreicher Auftritt lässt sich dann nicht erreichen. Grundlage für eine starke Kommunikationskultur ist vielmehr das klare Signal der Unternehmensleitung, dass ihr eine wirkungsvolle externe und interne Kommunikation wichtig ist. Top-Manager sind in der Pflicht, umfassend die Weichen für einen effizienten, professionellen Kommunikationsauftritt zu stellen, indem sie für Akzeptanz und Gestaltungsfreiheit der zuständigen PR-Manager sorgen. Bedeutung und Wirkung guter Kommunikation dürfen auch nicht nur an sichtbaren Erfolgen festgemacht werden, auch die Wertschätzung der komplexen Aufgaben hinter den Kulissen ist wichtig: von der Identifikation der richtigen Themen sowie der Chancen und Risiken im Auftritt, über die passgenauen Botschaften mit dem richtigen Spin, das Begreifen von Erwartungen und Kommunikationsbedarf bis hin zur Fähigkeit, all diese Dinge in schlüssigen Konzepten mit durchdachten Maßnahmen abzubilden. Ein glaubwürdiger Auftritt gelingt, wenn die oberste Führungsebene ein tiefes Verständnis und ein Faible für gute Kommunikation hat und dies auch deutlich macht.

PR-Manager und Top-Management brauchen ein gutes Gespür für das richtige Maß; die Kommunikation darf zum Beispiel nicht zur CEO-Show werden. Andere wichtige Felder der PR geraten sonst leicht unter die Räder und der Auftritt bekommt eine Unwucht. Das Beispiel der Deutschen Bank in der Ära ihres letzten besonders medien- und politikaffinen Vorstandschefs zeigt, dass eine extrem

CEO-orientierte Kommunikation nicht ohne Risiken für die Effizienz des Gesamtauftritts ist.

Wie vermeiden Unternehmen diese Effizienzfalle? An der Unternehmensspitze sollten kommunikationsaffine Top-Manager stehen, die den Zusammenhang zwischen effizienter PR und nachhaltigem Unternehmenserfolg kennen, die größten Wert auf das partnerschaftliche Zusammenspiel mit ihrem Kommunikationschef legen (und auf ihn hören) und die ein sensibles Gespür für die richtigen Signale und Weichenstellungen haben.

Effizienzfalle Nr. 2: Kommunikationserfolge erfordern Planung

PR-Leute sind Macher. Oft ist von der Hands-on-Mentalität die Rede, die man für solche Jobs mitbringen muss. Im hektischen Alltagsbetrieb gerät dabei leicht außer Acht, dass nachhaltige Kommunikationserfolge eine solide Planung und klare Ziele voraussetzen. Viel hängt davon ab, dass die Ausgangslage und die Erwartungen der betreffenden Stakeholder richtig eingeschätzt werden, damit die beabsichtigte Wirkung überhaupt zu beschreiben und zu quantifizieren ist. Welche Akteure haben welche Interessen und Bedürfnisse? Wie wird das Unternehmen generell und in bestimmten Themenfeldern wahrgenommen? Und welche strategischen Optionen sind daraus abzuleiten, um die Wahrnehmung zu verbessern? Recht oft werden diese Fragen vorschnell abgehakt und Situationen oder Szenarien infolgedessen falsch oder unvollständig bewertet. Die beste Hands-on-Mentalität nützt freilich nichts, wenn sie auf falschen Voraussetzungen aufsetzt. Oft wird auch verkannt, dass es hier um eine Dauerherausforderung geht. Es reicht nämlich nicht, Analysen des Umfelds und der Erwartungen von Zielgruppen nur einmal im Jahr, etwa im Rahmen der Jahresplanung vorzunehmen. Schließlich verändern sich Wahrnehmungen und Meinungen zu Unternehmen durch eine Fülle externer und interner Einflüsse permanent. Kommunikation ist nur dann effizient, wenn sie sich kontinuierlich auf verändernde Ausgangslagen einstellt.

Gute Planung im Interesse maximaler Effizienz braucht nicht nur Disziplin in der Analyse, sondern auch Kreativität. Wenn Kommunikation nicht innovativ, sondern langweilig und austauschbar ist, ist sie weniger effizient. Man muss dann die Quantität oder die Intensität erhöhen, um eine entsprechende Wirkung zu

erzielen. Unter der Spirale einer immer lauterem und einfallslosen Marketingkommunikation leiden wir alle. Und doch wird oft zu wenig Zeit und Energie darauf verwendet, neue, wirklich innovative Ansätze zu entwickeln (Maßnahmen, Kanäle, Strategien), um Aufmerksamkeit für die eigenen Botschaften zu erreichen. Auch hier besteht allerdings die Gefahr, dass Übertreibung die Effizienz gefährdet. Innovative Kommunikation darf nicht „zwanghaft anders“ sein, sondern muss zum Gesamtauftritt passen.

Effizienzfalle Nr.3: Der Faktor Mensch – nichts beeinflusst die Kommunikationseffizienz mehr als das Profil der PR-Profis

Die Gefahr, die von Falle Nr. 3 ausgeht, offenbart sich erst auf den zweiten Blick. Ungeeignete Köpfe und unzureichende personelle Ressourcen wirken sich nämlich langfristig negativ auf die Effizienz der PR aus. Manche Unternehmen engagieren sich nur mit halber Kraft dafür, genau die Mitarbeiter und die Führungskräfte in der Kommunikation zu bekommen, deren Kompetenz- und Skillprofile optimal zur Aufgabe passen. Da kann das Employer Branding noch so gut sein, wenn sich die Rekrutierungsprozesse nicht an den besonderen Anforderungen, die PR-Profis heute erfüllen müssen, orientiert, braucht man sich später nicht über mangelnde Effizienz zu beklagen.

10 wichtige Profilmerkmale eines guten PR-Managers habe ich hier im Schaubild aufgelistet:

Was zeichnet einen guten PR-Manager aus?

1. Kenntnis der Massenmedien, der Kommunikationsprozesse und der Social Media: Nur wer weiß, wie Meinungen und Wahrnehmungen beeinflusst werden, kann PR/Kommunikation effizient gestalten.
2. Sicheres Einschätzungsvermögen und Gefühl für Veränderungen: Nur wer veränderte Interessen und Erwartungen aller externen und internen Stakeholder erkennt, kann die PR bedarfsgerecht und effizient darauf aufsetzen.
3. Kommunikationstalent und sensibles Gespür für Sprache und Beziehungen: Gute Kommunikation erfordert Fingerspitzengefühl, falsche Signale und Botschaften beeinträchtigen ihre Wirkung.
4. Strategiekompetenz: Wer die Kommunikation langfristig strategisch ausrichtet, erreicht eine höhere Effizienz. Strategisches Denken und Handeln erfordert eine Reihe weiterer Fähigkeiten (siehe genauer im Buch „Glaubwürdig kommunizieren. Praxisbeiträge zum Glaubwürdigkeitsprinzip“, S. 184)
5. Konzeptionelle Fähigkeiten und ganzheitliches Denken: Gute PR-Manager vermeiden unzusammenhängende Einzelmaßnahmen zugunsten eines schlüssigen Gesamtkonzepts. Dies sichert die Einheitlichkeit und Effizienz im Auftritt.
6. Schnelligkeit, Flexibilität und Belastbarkeit: PR-Manager müssen sich in einem schnelllebrigen Umfeld bewähren und Belastungen standhalten.
7. Kreativität und Innovationsstärke.
8. Markendenken: Effizientes PR-Management verschreibt sich der Unternehmensmarke.
9. Erfahrungen im Projektmanagement.
10. Werteorientierung und kulturelle Offenheit.

© Dr. Wolfgang Griepentrog, Das Glaubwürdigkeitsprinzip 2013

Ich empfehle, besonders den zuletzt genannten Aspekt, die Werteorientierung, nicht zu vernachlässigen. Kaum jemand bestreitet heute noch den engen Zusammenhang zwischen Glaubwürdigkeit bzw. verbindlichen Werten und der Effizienz von Kommunikation. Die Wechselwirkung ist vielfach durch Studien nachgewiesen. Sie ist auch der rote Faden in allen Beiträgen rund um das Glaubwürdigkeitsprinzip. Klar ist heute auch, dass Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur besser und effizienter kommunizieren als andere. Dies umso mehr in einer Welt, die durch Beliebigkeit, Reizüberflutung und Komplexität unüberschaubar wird. Glaubwürdigkeit und Orientierung an verbindlichen Werten lassen sich aber nicht verordnen – diese Profilm Merkmale müssen Mitarbeiter und Führungskräfte mitbringen.

Personalabteilungen sollten stärker berücksichtigen, wie sehr die Herausforderungen der modernen Kommunikationsgesellschaft auch die Anforderungsprofile für PR-Manager dramatisch verändert haben. Ich selbst gerate im Rahmen meiner Mandate im Change- und Restrukturierungskontext immer wieder in Diskussionen über falsche oder unpassende Stellenprofile, die noch auf einem veralteten Kommunikationsverständnis basieren und infolgedessen nicht zum Aufbau bedarfsgerechter Kompetenz- und Skillprofile im Kommunikationsmanagement führen.

Effizienzfalle Nr. 4: Je effizienter die Infrastruktur, desto effizienter das PR-Management

Lässt die vorhandene PR-Infrastruktur überhaupt ein schnelles, effizientes Handeln zu oder behindern schwerfällige, hierarchische Strukturen sowie unklare Regelungen die Zusammenarbeit? Mittelständische Unternehmen haben in der Regel zwar keine Probleme in der internen Organisation und Zusammenarbeit, leiden aber oft unter zu knappen Ressourcen. Große Unternehmen haben dagegen seltener Ressourcenproblem, schaffen es aber nicht, über viele Standorte hinweg die Kooperation der PR-Akteure nach einheitlichen, verbindlichen Regeln sicherzustellen.

Von einer leistungsfähigen Infrastruktur hängt heute auch im Kommunikationsgeschäft viel ab. Reaktionszeiten werden immer kürzer werden. Und Unternehmen haben es mit hoch professionell aufgestellten, international vernetzten Anspruchsgruppen zu tun (Medien, NGOs, Financial Community), die Diskrepanzen und Schwachstellen im Auftritt ausnutzen. Zu den optimalen Rahmenbedingungen in der PR gehören nicht nur angemessene personelle und finanzielle Ressourcen sowie unternehmensweit verbindliche Regeln, sondern viele weitere Details. Zum Beispiel gute Softwaretools und Monitoringsysteme für das Issue Management, damit Trends und Entwicklungen frühzeitig aufgespürt werden. Wer auf solche Investitionen verzichtet, verliert leicht die Kommunikationshoheit und kann den kommunikativen Auftrag nicht effizient oder gar nicht erfüllen.

Das beliebte Prinzip der „Kommunikation nach Kassenlage“ schwächt die Leistungsfähigkeit der Infrastruktur. Effiziente PR braucht eine berechenbare Ausstattung, die sich nicht an der Geschäftsentwicklung, sondern am

Kommunikationsbedarf orientiert. Wenn etwa durch Einsparungen bestehende Aufgaben auf weniger Köpfe verteilt werden oder Mitarbeiter durch Praktikanten ersetzt werden, gefährdet man langfristig Qualität und Effizienz des Auftritts. Und wenn beliebte Kommunikationsangebote aufgegeben werden, kann das zudem einem mühsam aufgebauten Markenprofil schaden – eine Falle.

Effizienzfalle Nr.5: Wirkung verpufft! Nur nachhaltige PR ist effizient

Nachhaltigkeit ist nicht nur ein wichtiges Thema, sie muss auch Anspruch der PR sein. Wer strebt heute nicht nach dem „Quick win“? Wer setzt nicht auf rasche Kommunikationseffekte? Aber so wie ein Motor beim Kaltstart und auf kurze Strecken mehr Treibstoff verbraucht, ist auch der Aufwand für eine kurzfristig ausgerichtete, effektheisende Kommunikationsarbeit höher als bei einer nachhaltig angelegten Strategie. Zu beobachten ist dies etwa in der Finanzmarkt-kommunikation. Die leidet in der Substanz unter extremer Dynamik, weil die Kapitalmärkte ständig neue Highlights im Quartalsrhythmus erwarten. Wer darüber hinweg aber den langfristigen Profil- und Beziehungsaufbau in der Financial Community vernachlässigt, und eben nicht nachhaltig kommuniziert, verbrennt die eigenen Ressourcen. Profile und Vertrauen kann man nur langfristig aufbauen. Das berühmte Bonmot von Warren Buffett „It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently“ sollte man in diesem Zusammenhang auch als Mahnung zur nachhaltigen Kommunikation verstehen.

Effizienzfalle Nr.6: Auch Krisen- und Veränderungskompetenz sind Effizienzfaktoren

Bei der Effizienzfalle Nr.6 geht es um die besondere Fachkompetenz, Krisen und Veränderungssituationen kommunikativ gut zu meistern. In schwierigen Situationen wie Unternehmenskrisen, Change-Prozesse oder Restrukturierungen sind andere Kompetenzen gefordert als für andere PR-Aufgaben. Sie müssen unternehmensintern aufbaut und trainiert werden, um wirkungsvoll kommunizieren zu können.

Veränderungssituationen erfordern zum Beispiel eine gute prozessbegleitende Kommunikation:

- Sie muss die interne Meinungsbildung fördern und begleiten und dazu beitragen, dass die Veränderungen intern positiv wahrgenommen werden.
- Sie muss die Einbindung aller betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte sicherstellen – diese sollen ihre Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Change-Prozess begreifen und wahrnehmen.
- Sie muss die Befähigung der Führungskräfte zur Wahrnehmung ihrer wichtigen Kommunikationsfunktion als Change Agents sicherstellen.
- Sie muss in besonders sensibler Form Zusammenhänge und Hintergründe erklären, Sinn und Visionen der künftigen Organisation vermitteln.
- Sie muss Prozessfortschritte gemäß einer festgelegten Dramaturgie deutlich machen und dadurch Sicherheit und Orientierung stiften.
- usw.

Auch Krisensituationen erfordern solche besonderen kommunikativen Qualitäten. Man sollte nicht nur für die externe Krisenkommunikation (vor allem die Medienarbeit) fit sein, sondern auch den Wertbeitrag der internen Krisenkommunikation nicht unterschätzen und sich gut darauf vorbereiten. Ohne die Mitarbeiter, die wichtigste Multiplikatorengruppe, lässt sich keine Krise meistern. Sie erwarten Transparenz, Sicherheit, Orientierung und genau das muss eine glaubwürdige interne Krisenkommunikation leisten. Aus vielfältiger Interims- und Beratungspraxis kann ich sagen, dass die interne Krisenkommunikation in vielen Unternehmen vernachlässigt wird (wie auch generell die interne Kommunikation immer noch zu kurz kommt). Immer wenn Mitarbeiter wichtige Informationen erst aus der Zeitung erfahren und besondere Entwicklungen nicht im frühzeitigen Dialog mit dem Top-Management erfahren, wachsen Angst und Misstrauen. Das ist kein guter Nährboden für die künftige effiziente Kommunikation.

Effizienzfalle Nr. 7: Effiziente PR lässt die Unternehmensmarke strahlen

Wenn die Kommunikation nicht zum Kern und zu den Werten der Unternehmensmarke passt, schwächt das ebenfalls den einheitlichen und glaubwürdigen Auftritt. Sie muss stimmig sein. Dafür müssen die Kommunikationsmanager nicht nur an den eigenen Botschaften und Maßnahmen arbeiten, sondern auch für die notwendige Disziplin im Unternehmen sorgen und alle Mitarbeiter und Führungskräfte in die Pflicht nehmen. Keine unbedachte Äußerung, kein unpassendes Wording, kein Verhalten, das dem Geist der Unternehmensmarke widerspricht, darf den Markenauftritt verwässern. Ein effizientes PR-Management muss sicherstellen, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte die Philosophie der Corporate Brand verinnerlichen. So vermeidet man Diskrepanzen im Markenauftritt.

Fazit

Banal oder doch nicht selbstverständlich? Wir kümmern uns in der PR um eine Fülle von Einzelaspekten. Wir werden in vielen Bereichen immer besser und professioneller. Und trotzdem ist die Kommunikation nicht immer von Erfolg gekrönt. Die Rückbesinnung auf diese 7 Grundbedingungen eines effizienten Auftritts lohnt sich:

1. Engagierte und wirkungsvolle Kommunikation muss man wollen.
2. Kommunikationserfolge erfordern Planung.
3. Der Faktor Mensch beeinflusst die Kommunikationseffizienz.
4. Je effizienter die Infrastruktur, desto effizienter das PR-Management.
5. Nur nachhaltige PR ist effizient.
6. Krisen- und Veränderungskompetenz sind wichtige Effizienzfaktoren.
7. Effiziente PR lässt die Unternehmensmarke strahlen.

Weiterer Support und Infos: <http://www.wordsvalues.de>

Quelle: <http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>