

# Glaubwürdige Kommunikation erfordert Mut! Zum Grundprinzip erfolgreicher PR jenseits der Komfortzone

Wolfgang Griepentrog, 8. Dezember 2011,  
Beitrag im Blog „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“

“Dem Mutigen gehört die Welt“, sagt der Volksmund. Mut ist auch ein wichtiges Detail im Koordinatensystem erfolgreicher PR. Aber was genau ist eigentlich mutige Kommunikation und worin liegt die Herausforderung?

Mut hat viele Gesichter. Der **Ehrbare Kaufmann** zeichnet sich – neben anderem – durch Mut aus und auch der Kanon des Glaubwürdigkeitsprinzips (siehe im Buch „Glaubwürdig kommunizieren“) enthält Mut als eine wesentliche Facette von erfolgreicher, Vertrauen schaffender Kommunikation. Im Praxisalltag der PR kann Mut in den unterschiedlichsten Situationen den entscheidenden Impuls geben, um richtig – sprich: verantwortungsbewusst – zu handeln. Mal ist der Mut zur Ehrlichkeit gefragt, beispielsweise zum ehrlichen Eingeständnis von Fehlern, mal der Mut zur größeren Offenheit und Transparenz, mal der Mut, neue und anfangs vielleicht unbequeme Themenfelder zu erschließen oder innovative Wege in der Kommunikation zu beschreiten. Alle diese Situationen haben eines gemeinsam: Sie bedeuten eine gewisse Unbequemlichkeit für den Kommunikationsmanager. Damit nähern wir uns dem Kern dessen, was mutige Kommunikation ausmacht.

## Definition: Was bedeutet Mut in der PR?

Im herkömmlichen Sinne verbinden wir mit Mut oft Wagemut oder ein riskantes, manchmal draufgängerisches Verhalten. Die Kehrseite haben wir dabei stets im Hinterkopf: Risiken werden ignoriert oder gering geschätzt und nicht selten

verbirgt sich hinter vermeintlich mutigem Verhalten schlicht Verantwortungslosigkeit. Im Kommunikationsbereich bedeutet Mut etwas anderes: Es sind **drei Merkmale**, die zusammen mutige PR auszeichnen.

1. **Aufmerksamkeit:** Mut beinhaltet genau genommen eine Interessenabwägung, und zwar zwischen Risiken und Erwartungen (einzelner Stakeholder) einerseits und übergeordneten Zielen und Anliegen des Unternehmens oder auch eigenen persönlichen Grundsätzen andererseits. Wer richtig und mutig handeln will, muss zu aller erst aufmerksam beobachten und die Lage analysieren. Er muss Erwartungen und Risiken erkennen und richtig einschätzen.
2. **Bereitschaft, eigene Unbequemlichkeiten in Kauf zu nehmen:** Mutige Kommunikation bedeutet, selbst auf die Gefahr eines kurzfristigen persönlichen Nachteils hin Kommunikationsentscheidungen zu treffen, die dem Auftrag und der Verantwortung der PR gerecht werden. Unbequemlichkeit bedeutet manchmal einen besonderen (zusätzlichen) Erklärungs- oder Rechtfertigungsaufwand, manchmal Missmut oder Kritik aus den eigenen Reihen, manchmal auch das Risiko eines schwerwiegenden Akzeptanz- oder Imageverlustes, falls sich eine Kommunikationsentscheidung im Nachhinein als falsch erweisen sollte. Angesichts der vielfältigen und nicht selten widersprüchlichen Interessen, die täglich in der Unternehmenskommunikation zum Ausgleich gebracht werden müssen, stellt diese Bereitschaft, **eigene Unbequemlichkeiten hinzunehmen und unter Umständen ein Stück Sicherheit aufzugeben**, ein ganz wichtiges Merkmal von erfolgreichem PR-Management dar. Mut ist generell ein Charakterzug erfolgreicher Manager. Und oft, wenn unseren Top-Managern Imageprobleme nachgesagt werden oder mangelnde Strategiekompetenz unterstellt wird, liegt die Ursache bei genauem Hinsehen in fehlendem Mut. Im Gegensatz zu manch anderen Managementdisziplinen ist Mut im Kommunikationsgeschäft unverzichtbar.
3. **Verantwortungsbewusstsein:** Wir kennen die nicht endenden Diskussionen über die PR-Profession, die angeblich nur darauf abzielt, spezifische Unternehmensinteressen auf Kosten anderer (und des Gemeinwohls) mit Raffinesse durchzusetzen. Die herausragende gesellschaftliche Bedeutung einer verantwortungsbewussten PR als Vermittler, Deuter und Sinnstifter wird oft nicht erkannt oder sogar gezielt herabgewürdigt. Desto wichtiger ist es, dass jeder, der mit öffentlicher Kommunikation auf andere Einfluss nimmt und Verantwortung trägt, sich dieser Mission besinnt. Die Verlockung,

Grundsätze, Werte, ethische Prinzipien zugunsten ganz spezieller Einzelinteressen aufzugeben, ist zweifellos groß. Sie ist die permanente Versuchung in einer extremen, wettbewerbsorientierten Konsumgesellschaft, die oft kein Maß mehr kennt. Mutige Kommunikation lässt sich davon weder beeindrucken noch einschüchtern. Sie orientiert sich an Grundsätzen, die wichtiger sind als der Quick Win, als kurzfristige unternehmerische Vorteile auf Kosten von Vertrauen und Redlichkeit.

### Mutige PR-Manager müssen die Komfortzone verlassen

Aufmerksamkeit, Bereitschaft zu eigener Unbequemlichkeit und ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein: dieser Dreiklang definiert also mutige Kommunikation. Der "Normalzustand" im Kommunikationsmanagement sieht allerdings anders aus. PR-Manager sind – so drückt es schon die Bezeichnung "Public Relations" aus – **Beziehungsmanager** im besten Sinne. Das Ziel der PR sind erfolgreiche vertrauensvolle und wetterfeste Beziehungen zu allen Stakeholdergruppen (seien es Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Aktionäre und Investoren oder die interessierte Öffentlichkeit). Die wachsende Komplexität von Zusammenhängen und Strukturen in unserer global vernetzten Gesellschaft, Unberechenbarkeit und eben der Kampf um Interessen führen dazu, dass die PR in hohem Maße auf Ausgleich und gute Verständigung getrimmt ist, auf die Entemotionalisierung und Lösung von Konflikten und auf Sicherheit. Wenn all dies gelingt, rede ich von der „Komfortzone der PR“. Das ist nicht negativ gemeint, im Gegenteil. Gute Kommunikation bedeutet Sicherheit und Stabilität für das Unternehmen. Die Komfortzone ist wichtig. Mutige PR findet jedoch außerhalb der Komfortzone statt. Nicht permanent und nicht ohne Not, aber immer dann, wenn es die Verantwortung und der nachhaltige Unternehmenserfolg gebieten.

### Mutige Kommunikation trägt zur Glaubwürdigkeit bei

Wir wissen, dass die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens und das Vertrauen, das es bei Kunden, Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit genießt, zu allermeist in Krisen und Konfliktsituationen verloren gehen. Im Hintergrund stehen enttäuschte Stakeholderwartungen. Die Kunst guter PR besteht darin, in

schwierigen Situationen nicht nur singulären, sondern sämtlichen Erwartungen gerecht zu werden. Welche ethischen Grundsätze dabei hilfreich sind, haben wir mit der Initiative des Glaubwürdigkeitsprinzips in den letzten Monaten ausführlich beschrieben. Auch Professionalität hilft. Am Ende aber ist es entscheidend, dass man den Grundsatz der Professionalität, die eigenen Werte und die des Unternehmens nicht genau dann über Bord wirft, wenn es darauf ankommt. Dies mag banal klingen, aber es ist **DIE** Gretchenfrage, an der sich Erfolg und Nachhaltigkeit der PR tagtäglich bemessen.

Immer wieder werde ich gefragt: Warum ist es eigentlich so schwer ist, glaubwürdig und effizient zu kommunizieren? Warum müssen wir täglich erleben, dass Unternehmen und Manager ihre Glaubwürdigkeit leichtfertig aufs Spiel setzen, obwohl doch das Wissen und die Einsicht über die Grundbedingungen von Glaubwürdigkeit und Vertrauen generell vorhanden sind? Die Antwort lautet lapidar: Weil es oftmals im entscheidenden Moment an Mut fehlt.

### Mut ist in sämtlichen Bereichen der Kommunikation notwendig

Der glaubwürdige Kommunikationsauftritt wird nur dann erreicht, wenn sich eine mutige Haltung wie ein roter Faden durch alle Bereich der Kommunikation zieht. Grob skizziert heißt das zum Beispiel:

- **Bei strategischen Entscheidungen:** Die Komfortzone zu verlassen, bedeutet auch, neue Themen und Aktionsfelder engagiert zu erschließen und so den Radius des PR-Profiles zu erweitern. Neue Themen und Kommunikationsimpulse machen den PR-Auftritt nicht nur spannend, sie stärken erfahrungsgemäß auch das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Manchmal muss man für neue Themen kämpfen, weil sie unbequem oder unternehmenspolitisch nicht opportun erscheinen. Hierzu zählen etwa die Aspekte einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensführung, die sich heute viele Unternehmen auf die Fahnen schreiben. Gerade in der CSR-Kommunikation entzieht man sich aber gerne unangenehmen Themen, wenn zum Beispiel Anspruch und Performance auseinander klaffen. Auch Themen, die für das Branchenprofil wichtig sind, können unangenehm sein und werden gerne verdrängt. Für die Handelsbranche wäre zum Beispiel der Preis

solch ein Thema. Ich habe mich vor Zeiten dafür eingesetzt, dass die Branche besser darüber aufklärt, wie Preise entstehen und welche Konsequenzen die Preiswahrnehmung der Verbraucher hat. Bis heute ist der Preis aber eher ein Tabuthema. Ähnliches gilt in der Ernährungsbranche für den Wert von Lebensmitteln. Der Appell, dieses profilrelevante Themenfeld offensiv zu belegen, stößt in den schwerfälligen Verbandsghremien der Branche bis heute auf taube Ohren. Mut zu neuen Themen ist angesagt.

- **In der Krisenkommunikation:** Krisen und Konflikte eines Unternehmens sind Schlüsselsituationen für die Glaubwürdigkeit. Oft ist es nicht der krisenauslösende Vorfall selbst, der das Bild in der Öffentlichkeit prägt, sondern die Kommunikation darüber. Aus Sicht der Unternehmen ist der Wunsch nach „Absicherung“ verständlich, wenn jedes Wort auf die Goldwaage gelegt wird (auch aktienrechtlich). Allerdings wird nur mutige Kommunikation, die auch Fehler oder Probleme zugibt und Klarheit schafft über den Stand der Dinge, den Erwartungen der Öffentlichkeit gerecht. Mutlose Krisenkommunikation wirkt unglaubwürdig.
- **Bei Restrukturierungen und im Change Management:** Change-Kommunikation gehört zu den anspruchsvollsten und sensibelsten Kommunikationsdisziplinen. Wenn eine konsequente, prozessbegleitende Kommunikation fehlt, kann das den Erfolg des Veränderungsprozesses insgesamt gefährden. Das ist täglich zu beobachten. Neben dem Mut zum offenen Dialog, zu Transparenz und Berechenbarkeit ist manchmal auch der Mut zur Lücke notwendig, zum Beispiel wenn es auf einzelne Fragen noch keine Antwort gibt. Mutige Change-Kommunikation dient der Orientierung.
- **In der Presse- und Medienarbeit:** Das Verhältnis zwischen PR und Journalismus ist nicht immer leicht. Manche Redaktionen stehen unter wirtschaftlichem Druck und haben Mühe, ihren journalistischen Auftrag zu erfüllen. Das kann das Koordinatensystem in der Zusammenarbeit empfindlich stören. Mut zur guten Recherche, zur ehrlichen Darstellung und zum Verzicht auf Zerrbilder (!) ist hier auf beiden Seiten besonders wichtig. Nur so können die beiden großen Vermittler im gesellschaftlichen Dialog, die PR und die Journalistik, ihrer Verantwortung gerecht werden.
- **In der internen Kommunikation:** Hier geht es nicht bloß um nettes Geschichtenerzählen, sondern um komplexe unternehmenspolitischen Aufgaben. Es gilt, schwierige Prozesse zu moderieren und Führungskräfte für ihre speziellen Kommunikationsaufgaben zu befähigen. Oft müssen interne Kulturunterschiede überbrückt werden. Gute interne

Kommunikation stabilisiert Unternehmen, Mutlosigkeit und mangelnde Souveränität kann leicht zum Kontrollverlust führen.

- **Im Identity Management:** Wer für die Umsetzung von Corporate Design Richtlinien zuständig ist, muss die Disziplin der Kollegen einfordern und macht sich damit selten Freunde. Gleiches gilt für die Nachverfolgung von Unternehmensprinzipien oder Corporate Governance Vorschriften. Auch die Sinnhaftigkeit des Unternehmensleitbilds muss immer wieder überprüft werden, was nicht leicht fällt. Ohne mutige, souveräne Kommunikation ist all dies nicht zu leisten.

### Berater und Agenturen tragen Verantwortung für mutige Kommunikation

Berater tragen gerade im PR-Bereich als Impulsgeber und Weichensteller eine große Verantwortung. Ich selbst bin trotz Konzernkarriere leidenschaftlicher Berater und kenne das Dilemma zwischen wirtschaftlichen Interessen und mutiger Empfehlung. Es führt dazu, dass Berater und Agenturen ihre Mandanten gerne in der Komfortzone halten. Kommunikation soll dann primär den Entscheidern an der Spitze gefallen. Mit Mut zur Unbequemlichkeit fürchten manche, den Auftrag zu verlieren. Gute Kommunikationsberatung heißt aber, Unternehmen zu einem mutigen PR-Auftritt zu befähigen und zu ermuntern. Im Buch „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“ habe ich diesen Anspruch genauer beschrieben (S.177-188, „Kommunikationsberatung im Spannungsfeld von Ethik und Interessen“).

### Wir müssen mutige und souveräne Kommunikation fördern

Mut ist zwar positiv, aber nicht immer erwünscht. PR-Manager müssen sich oft mit kommunikationshemmenden Faktoren auseinandersetzen. Mutige Kommunikation kann sich nur durchsetzen, wenn sie im Unternehmen gewürdigt, geschätzt und gefördert wird. Dafür kann man die **Rahmenbedingungen** schaffen.

- Zum einen, in dem man mutige, verantwortungsbewusste Kommunikation (intern wie extern) als verbindliches Prinzip der

Unternehmenskultur formuliert und in der Praxis mit Zeichen der Anerkennung unterstützt.

- Zum anderen durch die richtige Personalauswahl. Schon häufiger haben wir auf die Bedeutung von **Personalentscheidern und Personalberatern** für die Glaubwürdigkeit von Unternehmen aufmerksam gemacht. Sie stellen auch die Weichen für mutige Kommunikation. Konkret: Sie sollten dafür Sorgen tragen, dass an den Schaltstellen der PR Leute sitzen, die willens und in der Lage sind, mutig zu kommunizieren und notfalls ein Stück Unbequemlichkeit in Kauf zu nehmen.

### Fazit

Mut ist ein Charakterzug. Wir reden nicht gerne darüber. In der Unternehmenskommunikation sollten wir aber Mut als Erfolgsfaktor stärker berücksichtigen. **Mutige PR findet außerhalb der Komfortzone statt.** Aufmerksamkeit, Bereitschaft zur Unbequemlichkeit und Verantwortung gehören dazu.

Der Appell ist nicht nur an die Kollegen der PR und an die Entscheider auf der Top-Ebene gerichtet, sondern an alle! Auch an die Medien und an die Öffentlichkeit. Es tut uns allen gut, mutige Kommunikation zulassen und fördern – grundsätzlich und in sämtlichen Bereichen. Glaubwürdigkeit und Vertrauen in unserer Gesellschaft hängen maßgeblich davon ab.

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

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