

Stöhlker Lectures

Braucht die Schweiz eine Elite?

Dr. phil. Franz A. Blankart, Staatssekretär a. D.

Soft Power stärkt Hard Power

Klaus J. Stöhlker

Nr. 2

Stöhlker Lectures

Nr. 2

Kommunikation ist Soft Power. Professionell geführte Kommunikation baut auf Konsequenz, Stil und System und wird mit Wissen, Geduld und Zeit zur Königsdisziplin eines Unternehmens.

Klaus J. Stöhlker

Impressum

Herausgeberin

Klaus J. Stöhlker AG

Lektorat

Eva Lehner, CFO

Redaktionelle Leitung

Ila C. Brandenberger, PR-Beraterin

Druck

Haas Druck AG, Zürich

Inhalt

| | |
|--|-------|
| Braucht die Schweiz eine Elite? von Dr. phil. Franz A. Blankart, Staatssekretär a. D. | 5–11 |
| Soft Power stärkt Hard Power von Klaus J. Stöhlker, PR-Berater | 13–20 |

Braucht die Schweiz eine Elite?

Die Begriffe «Begabung» und «Bildung» sind in unserer nivellierten Gesellschaft zu politischen Reizwörtern geworden; dies deshalb, weil sie dem Postulat des helvetischen Egalitarismus fast schicksalhaft zuwiderlaufen. Dennoch sind die beiden Kriterien notwendige, wenngleich nicht hinreichende Voraussetzungen, um zur Elite zu gehören. Zusätzlich bedarf es des persönlichen Engagements nach ethischen Grundsätzen. Mit andern Worten muss das Handeln – unabhängig vom eigenen Vorteil – mit Leidenschaft und gemäss Kants «Kategorischem Imperativ» zum Tragen kommen, jenem einzigen, weltweit anerkannten Prinzip ethischen Verhaltens. Elite ist somit weder eine Frage der Herkunft, noch eine solche des Geldes, sondern eine Frage der ethischen Geisteshaltung und Willenskraft auf hohem kulturell-intellektuellem Niveau. Sie verbindet Gemeinsinn mit Toleranz. Elite schafft nicht Vorrechte, sondern Pflichten. Ich plädiere für eine Aristokratie des Geistes und Charakters.

Elite ist eine Frage der ethischen Geisteshaltung und Willenskraft.

Da diese Auffassung leicht missverstanden und politisch missdeutet werden kann, füge ich bei, dass ich die Skepsis der Marxisten gegenüber der so genannten Elitetheorie teile. Elite ist keine sozial bedingte, ererbte oder gar gottgewollte Qualität eines Menschen, die ihn von der Masse abhebt und ihm per se die Legitimität verleiht, diese zu führen. Solch ein fatalistischer Elitebegriff ist klar abzulehnen, damit nicht aber auch das Erfordernis einer demokratischen Eliteförderung. Selbst der real existierende Sozialismus musste die Erfahrung machen, dass ein Staat ohne Elite nicht überleben kann. Der Untergang der von ruchlosen Opportunisten geführten DDR hat daran erinnert, dass ein Staat, wie alles auf dieser Welt, vergehen kann, wenn man zu ihm nicht Sorge trägt. Dies gilt auch für eine Willensnation mit abnehmendem Willen zur Nation.

Ein Staat kann ohne Elite nicht überleben.

Der marxistischen Kritik am Elitebegriff ist auch insofern zuzustimmen, als die Herkunft elitiefördernd zu sein vermag. Wenn man aus gebildetem Hause stammt, sich am Vorbild engagierter Ahnen ausrichten und die besten Schulen besuchen kann, mag es leichter fallen, später Elitefunktionen auszuüben. Dies ist aber kein Grund, solche Menschen auszugrenzen und zu diskriminieren, wie es der Sozialismus systematisch, die Bundesverwaltung ansatzweise, tut. Vielmehr ist dem Erfordernis der Chancengleichheit angemessen Rechnung zu tragen. Die Curricula unserer Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Forschung zeigen, dass diesem Postulat zum Teil entsprochen wird.

Rechtsgleichheit bedingt aber auch, dass ungleiche Tatbestände nicht gleich behandelt werden. Mit diesem Prinzip haben wir noch Mühe. So gibt es bei uns

nur eine diskriminierte Minderheit, jene der hochbegabten Kinder. Sonderbarerweise ist es ausgerechnet die Politik, die dem Postulat der Chancengleichheit willkürliche Grenzen setzt. Zwei Errungenschaften der Französischen Revolution (deren Freund ich wahrlich nicht bin) bestehen in der jedem Bürger gewährleisteten Möglichkeit, öffentliche Ämter zu bekleiden und Land zu kaufen. Mit der Verpolitisierung unserer Beamtenschaft und mit dem bäuerlichen Bodenrecht sind wir weit in die Zeit vor der Französischen Revolution zurückgefallen, allerdings mit sehr viel weniger Stil.

Entscheidend sind die Bewährung in der Grenzsituation, die Glaubwürdigkeit, der Mut, die Güte und die Selbstbescheidung.

Eliten sind vor allem, aber nicht ausschliesslich, in Führungspositionen gefragt. Die Führungsposition bedarf der Elite, was nicht heisst, dass jede Person, die zur Elite gehört, eine Führungsposition einnimmt. Ein Schuhmacher, eine Krankenschwester, ein Soldat im Feld, eine Mutter können, weiss Gott, ebenso sehr zur Elite gehören, wie der CEO einer multilateralen Gesellschaft. Entscheidend sind die Bewährung in der Grenzsituation, die Glaubwürdigkeit, der Mut, die Güte, die Selbstbescheidung: dies verschafft Autorität. Dies ist letztlich eine Frage des Willens. Ulrich Bremi hat vor vielen Jahren an einer Rive-Reine-Konferenz Folgendes gesagt: «Wenn ich wählen kann zwischen mehr zu wissen, mehr zu können oder mehr zu wollen, wähle ich Letzteres.» Die Wettbewerbswilligkeit, die Konfliktwilligkeit sei das Entscheidende – und ich würde beifügen: Unwichtig ist die Frage, ob man hierbei als Fussnote in die Schweizer Geschichte eingeht oder nicht. «There is no limit to how far a man can go, provided he does not mind who takes the credit.» (McFarlane)

Dies festgestellt, ist die Elite besonders dort gefragt, wo es um die Ausübung der Macht geht, Macht zwischen zwei Menschen, Macht über Tausende von Menschen. Ist Macht etwas Gutes? Soll die Macht, da zum Missbrauch verleitend, aufgestüekelt werden? Was ist überhaupt Macht? Jedes Mal, wenn Sie ein Trinkgeld geben, sehen Sie auf Ihrer Banknote das Bildnis Jacob Burckhardts, des wohl bedeutendsten Historikers unseres Landes. Nach seiner Überzeugung ist Macht «per se» verwerflich, Quelle der finanziellen und – was noch schlimmer ist – intellektuellen Korruption.

Die Macht scheint ein notwendiges Übel zu sein, um etwas Konstruktives zu gestalten.

Dennoch hat Macht eine fast magische Verführungskraft. Ich habe nie begriffen, wieso sich Männer leichter durch Macht als durch schöne Frauen verführen lassen. Vielleicht wähnen sie, dass ihnen Macht ein aphrodisisches Element verleiht... , was einmal mehr die geringe Kenntnis offen legt, die sich der Mann von der «Frau an sich» erworben hat. Die Macht scheint dennoch ein notwendiges Übel zu sein, um etwas Konstruktives zu gestalten, Grund, weshalb Platon die Macht mit dem Erfordernis der Elite verknüpfte und verlangte, dass Macht nur weisen Personen, Philosophen, zu verleihen sei, um Missbräuche zu vermeiden. Ob die Vereinigte Bundesversammlung diese Regel bei Bundesratswahlen strikte befolgt, ist nicht das Thema dieses Aufsatzes.

In meinen Wörterbüchern blättern, finde ich alle möglichen Definitionen der Macht. Georg Klaus und Manfred Buhr, zwei marxistische Philosophen, definieren sie als «die Herrschaft der ausbeutenden... Minderheit über die ausgebeutete Mehrheit»¹. Heinrich Schmidt und Justus Streller, zwei christliche Philosophen, definieren die Macht als «die seelisch-geistig formende Kraft..., die andern das Gesetz ihres Willens auferlegt»². Zwischen diesen zwei Extremen sind zahlreiche Zwischenstufen möglich, wie sie Hegel in seiner «Dialektik von Herrschaft und Knechtschaft» beschrieben hat. Wenn sich der alte Burckhardt mit seiner Abscheu vor der Macht vielleicht getäuscht hat, so trifft es doch zu, dass die Macht ein gewisses Malaise in die zwischenmenschlichen Beziehungen fügt. Nicht selten verspürt eine unterstellte Person Unlustgefühle gegenüber der vorgesetzten, dies aus dem einfachen Grund, dass Macht Abhängigkeiten schafft.

Die Macht ist somit ein merkwürdiges Phänomen. Macht zu haben bedeutet, einer anderen Person unentbehrlich zu sein. Schuldet die Letztere dazu noch Dank, so kann dies eine menschliche Beziehung vergiften. Und da die Macht reziprok ist, ist es das Malaise vielfach auch.

Daher der Traum der Anarchisten, eine Gesellschaft ohne Macht zu schaffen; daher der Traum eines jeden Diktators, seine Macht zu verewigen; daher die Träume Montesquieus, Rousseaus und Jeffersons, die einzig aus der Volkssouveränität erwachsende Macht zu teilen und gegenseitiger Kontrolle zu unterwerfen; daher der Traum der Kirche, die Macht einzig von Gott abzuleiten usw. Der Machtbegriff hat die grossen Geister dieser Welt beschäftigt, und ich weiss wahrlich nicht, was ich diesem noch beizufügen hätte.

Eines jedoch ist klar: Machtausübung ohne Elite führt zum Niedergang. Deshalb ist die Machtzuteilung nach parteipolitischen Kriterien, nach Kriterien der Verfilzung oder nach bloss familienpolitischen Kriterien für den Fortbestand eines Staates oder einer Firma so gefährlich. Gewisse Departemente des Bundes und gewisse Unternehmen haben weitgehend auf diese Linie eingeschwenkt. Die häufigen daraus folgenden – und zudem teuren – Entlassungen sind nicht ein Beweis der Flexibilität und der Toughness der Führung, sondern Beweis für die jämmerlichen Auswahlverfahren, denen die Kandidaten unterzogen worden sind. Hier tragen die Headhunters, die Personalchefs und letztlich die Verwaltungsratspräsidenten, bzw. die betroffenen Bundesräte eine schwere Verantwortung. Nestlé verfügt für jedes Kadermitglied über eine sorgsam ausgewählte potenzielle Nachfolge;

Machtausübung ohne Elite führt zum Niedergang.

¹ Georg Klaus/Manfred Buhr (Hrsg.): Philosophisches Wörterbuch, Leipzig, 1965, S. 317

² Justus Streller (Begründer)/Heinrich Schmidt (Neubearbeiter): Philosophisches Wörterbuch, 13. neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 1955, S. 368f.

andere Firmen erleiden nach dem Herzinfarkt des Chefs ihrerseits fast einen Herzinfarkt, während das Institut universitaire de hautes Etudes internationales, unsere Diplomatenakademie in Genf, seit 24 Monaten über keinen Direktor verfügt, obwohl man Jahre zum Voraus über den Weggang des Amtsvorgängers wusste. Letzteres ist schlechtweg unverantwortlich; doch werden bei uns Politiker meist weder zur Prioritätensetzung angehalten, noch zur Verantwortung gezogen, weshalb sich die Elite nur selten für die Politik interessiert.

Die Globalisierung verleiht den multinationalen Firmen eine weltweite Verantwortung, die jene nationaler Regierungen oft massiv überschreitet. Diese Firmen stehen im Unterschied zu nationalen Regierungen in einem globalen Wettbewerb existenzieller Natur und sind folglich auf echte Eliten unbedingt angewiesen. Diese Eliten müssen über den Sinn für das Ganze verfügen, internationale Zusammenhänge erkennen und antizipieren und der Firma, d.h. dem Personal, den Aktionären, ihrem sozi-politischen Umfeld und ihrem Überleben durch Forschung und Planung klar Priorität zuweisen. Man nennt dies heute «Sozialkompetenz», was eine Mischung aus Treue und Luzidität darstellt. Dass die Chefs nebenbei auch noch einen angemessenen Lohn beziehen, ein privates Privatleben führen, eigene Ambitionen hegen und sich ihrer persönlichen Verletzlichkeit gegenüber den Medien bewusst sind, ist Nebensache, oder sollte es sein. Manager dürfen nicht an einem zivilisatorischen Defizit leiden.

Die Firmen stehen in einem globalen Wettbewerb existenzieller Natur und sind folglich auf echte Eliten angewiesen.

Und der Staat? Auch er bedarf der Elite. Dieses Erfordernis ergibt sich aus der Dimension der öffentlichen Aufgabe. Der Staat stellt ja nicht bloss die technokratische Verwaltung einer Gebietskörperschaft dar, sondern ein historisch gewachsenes Gefüge, das sich der Problemlösung in der Gegenwart widmet und damit die Zukunft der Gemeinschaft gestaltet. Der Staat fährt ins Abseits, wo Einfältige oder Charakterlose am Ruder sind. Die intellektuelle Korruption, d.h. der Opportunismus, ist der grösste Feind des Staates. Staatsführung braucht jedenfalls mehr, als was zur erfolgreichen Leitung einer Kleiderbügelfabrik erforderlich ist.

Allein, die Eidgenossenschaft gehört zu jenen wenigen Staaten Europas, die der bewussten Heranbildung einer echten Staatsführungselite feindlich gegenüberstehen. 1848 bestand eine viszerale Angst vor der Ballung der Macht, weshalb man diese auf zahlreiche Funktionsträger aufteilte. Dieses an sich noch nicht elitefeindliche Vorgehen hatte dennoch zur Folge, dass man der Ausbildung zum öffentlichen Dienst zu wenig Beachtung schenkte, was dem Nepotismus, bis zum heutigen Tag, Tür und Tor geöffnet hat: das Waadtländer Copinage als Vorbild der eidgenössischen Personalpolitik.

Auch der Staat bedarf der Elite.

Noch zu meiner Jugendzeit machte – wohl zu Unrecht – das Bonmot die Runde, dass man sich als Aargauer, Helvetier und Freimaurer erschiessen müsse, wenn man nicht Oberst werden wolle, während man behauptete, im Verwaltungsapparat des Bundeshauses habe nur eine Chance, wer Berner, freisinnig und Fürsprecher sei ... Auch im diplomatischen Dienst gab es aus Gründen des helvetischen Geizes bis vor zwei Generationen weder Ausbildung noch wirkliche Besoldung. Vielmehr wurde das Corps mit wohlherzogenen Personen bestückt, die fähig und willens waren, ihre Residenz mit eigenem Mobiliar auszustatten und ihre diplomatische Existenz weitgehend selber zu finanzieren.

Die intellektuelle Korruption, d.h. der Opportunismus, ist der grösste Feind des Staates.

Ähnliches gilt für die politische Führung. Seit der «überparteiliche Freisinn» die Mehrheit im Bundesrat verloren hat, werden die Regierungsmitglieder von ihren politischen Gegnern gewählt. Da ist es schon Zufall oder «Missgeschick», wenn der oder die Wägste zum Bundesrat ernannt wird. Wer will schon einer andern Partei Wahlhilfe leisten?

Das politische Erfordernis Nr. 1 lautet bei uns «volksnah»: Der Spiesser wird zum Apoll. Das Schlimmste sind volksnahe Schicki-Mickis. Allein, «volksnah» ist das übelste Adjektiv, das die Schweiz seit Kriegsende geschaffen hat, eine Mischung aus «völkisch» und «volksdemokratisch». Da beschliessen gewisse Leute, sie seien typische Schweizer, sie seien das wirkliche Volk, und betreiben damit die Ausgrenzung all jener, die ihnen nicht ähnlich sind: Intellektuelle, Ausgeflippte, Künstler, Abkömmlinge regimentsfähiger Familien, Drogenabhängige u.a.m. Die letzteren Personen gelten offenbar als «volksfern», weshalb möglichst zu vermeiden ist, ihnen öffentliche Funktionen anzuvertrauen. Solche Gedankengänge sind schon aus logischer Sicht nicht haltbar: Ich habe einen Schweizer Pass und gehöre folglich zum Volk. Zudem stehe ich mir nahe; folglich bin ich volksnah...

Das Schlimmste sind volksnahe Schicki-Mickis.

Das Kriterium der «Volksnähe» im Sinne ihrer Vertreter kann jedenfalls für eine optimale Führung eines Staates nicht ausschlaggebend sein. Denn eine solche Art der «Volksnähe» kann nur zu leicht in die Volksverführung und Volksverhetzung umschlagen, was mit der eingangs dargelegten Definition der echten Elite unvereinbar ist. Volksnähe kann auch Opportunismus beinhalten. Man gibt jedem Recht und sagt nur, was der Meinung der Mehrheit des Volkes entspricht. Zudem ist mit dem Begriff des Volkes im letzten Jahrhundert so viel Unfug betrieben worden, dass man mit seinem Gebrauch sparsam und sorgfältig umgehen sollte.

Mit dem Begriff des Volkes ist im letzten Jahrhundert viel Unfug getrieben worden.

Immerhin, die Wirklichkeit sieht nicht so schlecht aus. Von einigen charakterlichen Fehlbesetzungen abgesehen, haben wir in den letzten Jahrzehnten im Bundesrat und bei den Chefbeamten ein recht gutes Mass erreicht. Dennoch ist es eine Tatsache, dass in der Regel nur wenige der wirklich brillanten Leute die Politik oder den Staatsdienst wählen. Die meisten gehen in die Wirtschaft oder in die Forschung. Auch gibt es seit Adrian von Bubenberg keinen schweizerischen Staatsmann, der in die europäische Geschichte eingegangen wäre. Unser System scheint nur für die Innenpolitik geeignet zu sein, was der Mittelmässigkeit förderlich ist. Denn damit entfällt weitgehend das Sich-Messen der Politiker und Chefbeamten an der Qualität ihrer ausländischen Kollegen. Auch ist daran zu erinnern, dass es der SP-Bundesrat Willy Spühler gewesen ist, der 1967 die ersten bilateralen Ministerbesuche der Schweizer Geschichte absolviert hat, nämlich nach Stockholm und Wien. Vorher fand die Politik ausschliesslich in der Schweiz statt, und dies ist auch heute noch weitgehend der Fall.

Nur so lässt sich erklären, wieso der zunehmenden internationalen Verflechtung zum Trotz im Bundeshaus die wirklich brillanten Personen vermehrt dem Neid ihrer Vorgesetzten anheimfallen und alsdann z.T. wegbefördert, weggeekelt oder frühzeitig entlassen werden. Ich erinnere an Albert Weitnauer, Edouard Brunner, Gérard de Loës, Carlo Jagmetti und an andere mehr.

Wer kriecht, stolpert nicht,
während der aufrechte Gang
riskant ist.

Hat man nicht die geschlossene Wirtschaft im Rücken, ist man gut beraten, sich mittelmässig und opportunistisch zu gebärden. Wer kriecht, stolpert nicht, während der aufrechte Gang riskant ist. Der verstorbene Paul Jolles oder ein Jörg Zumstein hätten heute kaum mehr eine Chance, wo das Parteibuch wichtiger ist als Charakter, Persönlichkeit und Können. Dies gilt zum Teil auch für die Wirtschaft. Würde heute ein Louis von Planta noch dieselbe Karriere machen?

Der angeblich volksnahe Mythos der Mittelmässigkeit ist – wie zu Gottfried Kellers Zeiten – Trumpf. Schlechter Geschmack gilt als Symptom demokratischer Gesinnung, wie die Möblierung unserer Botschaften zeigt. Brillanz und Bildung wirken verdächtig, und in den Eidgenössischen Räten ein einigermaßen korrektes Deutsch zu sprechen, ist geradezu suspekt, wie das Beispiel der Verena Grendelmeier zeigte. Ein Parlamentsmitglied, das Romane oder gar Gedichte schriebe, würde allsogleich mit der kritischen Frage konfrontiert, ob es nichts Besseres zu tun habe. Ich kenne Politiker mit zwei Garderoben, einer schlecht-geschnittenen und ungebügelten für das Volk sowie einer massgeschneiderten für die internationalen Geschäftskontakte. Dies ist kein Werturteil, wohl aber ein Zeichen einer gewissen Geisteshaltung. Die Schweiz hat es offensichtlich verpasst, systematisch die Besten für den Staat zu gewinnen.

Können wir uns das leisten? Unser Regierungssystem ist für die Innenpolitik und zudem für das finanzielle Frühjahrswetter perfekt. Sobald jedoch Herausforderungen von aussen und Budgetdefizite ein schnelles Handeln nach Prioritäten erheischen, ist das System nicht optimal. Dies kostet uns viel Ansehen und vor allem viel Geld, wie das mangelhafte Entstehen des Bundesrates für den EWR und das Debakel um die nachrichtenlosen Vermögen gezeigt haben. Haben wir

hieraus die Konsequenzen gezogen? Die Antwort ist klar zu verneinen. Das «institutional memory» dauert bei uns drei Wochen, während das geschichtliche Bewusstsein auf einige Mythen abgesunken ist. Ich gebe ein Beispiel: Der EWR beinhaltete in Art. 4 ein allgemeines Diskriminierungsverbot, das es den Deutschen untersagt hätte, Kloten schlechter als München zu behandeln. Das bilaterale Flugverkehrsabkommen enthält demgegenüber in Art. 3 nur ein Diskriminierungsverbot für Fluggesellschaften. Kein Zürcher, der gegen den EWR gestimmt hat, darf sich über den Fluglärm beklagen, denn er ist an diesem Fluglärm selber schuld. Jeder emotionelle Entscheid hat eben seinen Preis. Doch wer weiss das schon? Welcher Politiker hat frühzeitig den Mut, dies zu sagen?

Ich gehöre nicht zu jenen, die à tout prix der Übernahme von staatlichen Funktionen durch Personen aus der Wirtschaft das Wort reden. Denn Erfahrung und «institutional memory» sind wichtig, wenn man die Wiederholung von Fehlern vermeiden will. Bekanntlich ist nicht alles neu, was einem Neuling neu ist. Auch bin ich dem diplomatischen Quereinsteigertum von Parteifreunden abhold, Nepotismus, der sich meist als Misserfolg erwiesen hat.

Bekanntlich ist nicht alles neu, was einem Neuling neu ist.

Denn der Dienst am Staat, wie insbesondere die Politik und die Diplomatie, will gelernt und erfahren sein. Es ist betrüblich, dass der Staat aus Furcht vor der Qualität nicht mehr tut, um die Eliten der Nation heranzubilden und gegebenenfalls in seinen Dienst zu ziehen. Denn, wie der schwäbische Schriftsteller Otto Heuschele sagt: «Keine Demokratie kann ohne Elite bestehen; unterlässt sie es, eine solche auszubilden und ständig zu erneuern, wird sie sich selbst den Untergang bereiten» (aus «Augenblicke»). Dies gilt auch für die Wirtschaft.

Braucht die Schweiz eine Elite? Ich antworte mit einem engagierten Ja. Sie braucht nicht Leute mit elitärem Gehabe, sondern Menschen, die wissen, woher sie kommen, wer sie sind und folglich wohin sie steuern wollen. Dies bedingt allerdings, dass man die wenigen Vertreter der Elite nicht verheizt, wie dies mit Mario Corti geschehen ist. Das können wir uns schlicht nicht leisten und widerspricht jedwedem Prinzip der Treue, die der Elite eigen ist.

Die Schweiz braucht eine Elite.

Dazu kommt, dass Wesen ist, was gewesen ist. Wer das Wesen verneint oder ignoriert, verliert auch den Kompass, um die Zukunft zu gestalten. Diese Gestaltung bedarf der Demut und der Bildung, der Entschlossenheit und eben... der Treue. An diesen vier Erfordernissen ist die künftige Führungselite zu messen.

Soft Power stärkt Hard Power

Die Kunst der Public Relations richtig beherrschen

Es wird sehr viel davon gesprochen und geschrieben, was die Kunst der Kommunikation heute ausmacht. Hochschullehrer haben den Markt der Public Relations ebenso entdeckt wie globale Werbeagenturen, die diese Dienstleistung als «below the line» während Jahrzehnten vernachlässigten. Intellektuelle und andere «spin doctors», recycelte europäische 68er wie aufstrebende Think-Tank-Direktoren entdecken das Thema der aktiven Kommunikation. Sogar Medien können das Thema nicht unberührt lassen, denn die aktive Minderheit der Menschheit begreift: Wer nicht kommuniziert, verliert.

Wer nicht kommuniziert, verliert.

Kommunikation ist deshalb aktuell, weil sich, wie sich zeigt, viele Krisen in Unternehmen, Regierungen, Parteien und «pressure groups» zunehmend auf einen Faktor reduzieren lassen: Es werden im Bereich der Kommunikation Fehler gemacht. Natürlich, meine Herren Unternehmer, Topmanager, Betriebs- und Volkswirte und Juristen, die grössten Fehler werden stets im Bereich der konkreten Unternehmensführung oder Staatsführung gemacht. Das sind die «hard factors», die Sie so sehr lieben. Es gibt aber, ebenso wenig zu leugnen, die «soft factors», die das Leben zu erleichtern und ebenso zu erschweren vermögen. Wer die «soft power»-Kommunikation beherrscht, lebt besser. Dies ist die Erfahrung und die These des Autors.

Was steht einer professionellen Kommunikation entgegen? Was führt zahllose Leiterinnen und Leiter Corporate Communications zur Verzweiflung? «Ich bin nur der Briefträger», sagte unlängst einer der berühmtesten Kommunikationsbeauftragten der Schweiz zu mir. Er wird mit fünftausend Franken am Tag bezahlt – ein Briefträger? Immerhin, das kann ich bestätigen, ein intelligenter Briefträger. Aber: Das ist nicht die Kunst der Kommunikation; diese greift viel tiefer. Wird sie richtig beherrscht, macht sie ihren Träger zum Meister, sei es einer Branche, der Wirtschaft, der Politik oder mehr.

Bush handelt, als gehöre die Welt ihm – das ist Kommunikation.

Nehmen Sie Joschka Fischer und George W. Bush. Beide waren Aussenseiter, Taxifahrer und Revolutionär der eine, unberechenbarer Sohn, Säufer und halber Kriegsdienstverweigerer der andere. Joschka Fischer, Außenminister Deutschlands, schwingt gewaltige Reden, lässt sich Preise verleihen und genießt sein wieder zunehmendes Körpergewicht. George W. Bush, fragwürdig an die Macht gekommen, handelt als US-Präsident, im Guten wie im Bösen, als gehöre die Welt ihm und seinen Freunden. Das ist Kommunikation. Das ist die Fähigkeit, Millionen zu beeindrucken, sei es mit eigenen oder fremden Mitteln.

Das Corporate Image der Berater entscheidet über die Honorare.

Wer kommunizieren will, heute und in den kommenden zwanzig Jahren, muss den US-amerikanischen Stil beherrschen. Jedem anständigen Europäer sind die vollmundigen Amerikaner, die mit ihrem Slang sofort jede Konferenz, ja sogar jeden Frühstücksraum beherrschen, ein Gräuelfeld. Aber sie tun es. Wir Europäer sitzen bescheiden am Nebentisch und ärgern uns über die westlichen Nachbarn, deren unverschämte Selbstsicherheit die unsrige infrage stellt. Unsere besten Unternehmer beschäftigen lieber amerikanische Berater, weil diese eine Technik beherrschen, die uns fremd geblieben ist: Zahlengläubigkeit, vertieft mit ideologischer Sicherheit und einer oder mehreren überzeugenden Thesen. In Europa nennen wir dies den Tyler-Brulé-Effekt: Big show, no content.

Was nützt es, wem dient es, wenn die amerikanischen Techniken sich ebenso rasch verbrauchen wie sie eingeführt werden. Ein österreichischer Kollege klagte einmal unvergesslich: «Die Amerikaner erhalten als Berater eine Million Dollar für unseren nationalen Wahlkampf nur, um nichts zu leisten. Ich erhalte 300 000 Euro, um die ganze Arbeit zu machen.» Der Unterschied liegt im Corporate Image der Berater. Wer heute Amerikaner berät oder sich von ihnen beraten lässt, ist automatisch Spitzenklasse, weil die USA die Weltmacht sind. Wer als Europäer Europäer berät, kann nur zweitklassig sein.

Warum sind die Amerikaner besser? Sind sie besser? Die USA sind ein gewaltiger Kommunikationsmarkt, von dem man nur lernen kann. Wer eine Milliarde US-Dollar für Wahlen ausgeben kann, wird immer besser sein als jemand, der nur ein Zehntel oder weniger davon zur Verfügung hat. Die Amerikaner sind ausgezeichnet in der Erfassung von Daten, in der Selektion von Zielpublikum und in der detailgenauen Ansprache derselben. Gut, die Ansprache stimmt nicht immer. In Georgien haben die Amerikaner gewonnen, aber in den arabischen Ländern?

Europäer sind gewohnt, kleine Münzen einzusetzen. Sie leben, gemessen an den Amerikanern, in engen Räumen, wo man sich ausgezeichnet kennt und gegenseitig kontrollieren kann. Das Wahlsystem macht es nicht erforderlich, dass ein Ostpöle aus Bialystok auch in der portugiesischen Algarve bekannt ist, um dann gewählt zu werden. Wir Europäer und Schweizer denken in Wahlbezirken, kennen die dort antretenden Politiker mehr oder weniger. Was auf nationaler, transnationaler oder europäischer EU-Ebene entschieden wird, entzieht sich dem Zugriff der meisten.

In der Folge müssen die Amerikaner wesentlich mehr Geld investieren, um bekannt und anerkannt zu werden. Wir beschränken uns auf im Allgemeinen kleine Räume mit günstigeren Medien und vielen Freunden, die uns unterstützen.

Die politische Dachkommunikation ist von immer bescheidenerem Zuschnitt.

Doch, gerade die USA beweisen dies, die politische Dachkommunikation ist von immer bescheidenerem Zuschnitt. Wurde ein Ike Eisenhower noch als Kriegsgeneral ins Präsidentenamt gespült, hat erst John F. Kennedy die Massenmedien überzeugen und nutzen können. Ike Eisenhower hatte einige gute Berater, Kennedy jedoch bereits eine Kampfmaschine aufgebaut, die ihm mit höchster Qualität Wind in die politischen Segel blies.

Die letzten drei US-Präsidenten, George Bush I, Bill Clinton und George W. Bush II, wurden immer unintellektueller. Schon Ronald Reagan, wie einst Konrad Adenauer in Deutschland, regierte sein Land mit rund 700 Worten. Vater Bush galt irgendwann nach seinem Rücktritt als Intellektueller; ich sah ihn meist nur schläfrig und

Macht trat an die Stelle der Kommunikation.

äußerst langsam sprechend irgendwelche Flachheiten vortragen. Bill Clinton wird wohl, trotz seiner fast 900-seitigen Biografie, bald vergessen sein. George W. Bush ist der intellektuelle Tiefpunkt eines Landes, das sonst wie ein Catcher im globalen Ring auftritt: wohlinszeniert, furchteinflössend, vernichtend.

Die Kommunikation der US-Gesellschaft im «Rest der Welt» hat zwischenzeitlich den gleichen Tiefstand erreicht. Während bis in die späten 60er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts die USA, trotz Vietnam, vielen noch als Land der Hoffnung und des Aufstiegs galten, wurde die kulturelle und politische Präsenz der Vereinigten Staaten dann immer weiter abgebaut und machte der kriegerischen Aufrüstung Platz. Der Kalte Krieg löste dies aus; nach dem Sturz der Berliner Mauer und der UdSSR beschleunigte sich diese Tendenz. Macht trat an die Stelle der Kommunikation, «hard power» an die Stelle von «soft power».

Niemand verkörperte den Zusammenbruch der US-Kommunikation im Ausland besser als die erfolgreiche amerikanische Werbeberaterin Charlotte Beer, die das Image der USA im Ausland zur Zeit des Irak-Krieges wieder aufbauen sollte. Nach sechs Monaten und Ausgaben von einigen hundert Millionen Dollar verliess sie das sinkende Schiff.

Die amerikanischen Unternehmen, zur Zeit von Jack Welch und seinen Counterparts bei Coca-Cola, Intel und Boeing noch weltweit bewundert, lösten sich bald auf in einem Wirbel von Skandalen (Enron, Tyco etc.) oder nur einfachen Niedergängen (Coca-Cola, Ford, GE, Disney etc.) Seither bringt jeder Monat neue Enthüllungen, wer wen wahrscheinlich betrogen hat (das US-Verteidigungsministerium gegen Halliburton) oder wo die Leistungen des Unternehmens immer schwächer werden.

Kommunikation ist heute ein Mittel zum Machterhalt.

Wieso bricht die in über 50 Jahren aufgebaute, weltweit vorbildliche Kommunikationskultur der amerikanischen Wirtschaft und Politik zusammen? Bricht sie zusammen oder verändert sie sich nur? Die Antwort liegt auf der Hand, weil man willens ist, auf das Bild der geschlossenen Gesellschaft, die offen kommuniziert, zu verzichten. An ihre Stelle getreten sind die globalen Konzerne und die ihnen zugeordneten Finanz- und anderen Dienstleister, die nach dem Prinzip des Machterhalts und der Machtsteigerung funktionieren. Diesen Konzernleitungen geht es nicht mehr um Kommunikation als Hilfsmittel des Aufstiegs und der Markterweiterung, sondern um Kommunikation als Prinzip des Machterhalts und Machtsteigerung.

Die amerikanische Politik ist, wie schon Talleyrand es beschrieben hat, aus dem Aufstieg direkt in die Dekadenz übergegangen. Die «Administration» in Washington, von welcher der «acting president» nur ein, wenn auch im günstigsten Fall wichtiger Teil ist, sieht sich als viertes Rom nach Moskau, Istanbul/Byzanz und dem ersten Rom. Der wirtschaftliche und militärische Vorsprung, den die USA sich in den vergangenen 125 Jahren erarbeitet haben, ist von keinem Land der Welt kurzfristig einzuholen. China ist weit davon entfernt, eine Weltmacht zu werden. Der eurasische Kontinent, immer noch Rettungsboot einer real absinkenden europäischen Altelite, wird wohl ein Traum bleiben.

Stakeholder wissen heute immer weniger, was in den Konzernen vorgeht.

Deshalb ist die konkrete «hard power» der Vereinigten Staaten, ausgedrückt in ökonomischen, militärischen und juristischen Formen, der zentrale Aspekt der Machtausübung. Die «soft power» der Kommunikation tritt an Bedeutung zurück, da raketenbestückte Apache-Helikopter ein meist überzeugenderes Argument sind als die medial überbrachte Mitteilung, man könnte eigentlich zusammenarbeiten.

Diese seit dem Ende des Kalten Krieges in Durchsetzung begriffene Linie hat sich auch in Europa zunehmend bewährt. Während die europäischen EU-Politiker sich lieber untereinander streiten als gemeinsam eine Front nach aussen aufzubauen, haben Europas grosse Konzerne den Unterschied erkannt und damit begonnen, entsprechend zu handeln. Seither wissen die interessierten «stakeholders» immer weniger, was bei der Deutschen Bank, der Allianz-Versicherung, der Schweizer UBS und in der schwedischen Wallenberg-Gruppe, um nur einige wenige zu nennen, wirklich vorgeht. Nestlé und Credit Suisse, Novartis und DaimlerChrysler haben eine Informationspolitik entwickelt, die nur noch an den Notwendigkeiten, nicht aber an den Möglichkeiten orientiert ist.

Vom Niedergang der Kommunikation zu sprechen, wäre zu früh.

In einer Verdrängungsgesellschaft wächst ein Unternehmen schneller durch die richtigen Übernahmen als durch das Wachstum seiner Marken und Produkte. Deshalb genügen mit Public Relations angereicherte Marketing Communications im Allgemeinen, um sich von der Konkurrenz abzusetzen; die kleinen und mittleren Unternehmen sind ohnehin keine Faktoren mehr, die zentral sind.

Die Schwäche der globalen Börsen lässt auch die Financial Relations in einem neuen Licht erscheinen. Für immer weniger Firmen, vor allem solchen, die in Europa kotiert sind, ist es wichtig, eine dynamische Finanzkommunikation zu entfalten. Die «big deals» werden zunehmend vor- oder nachbörslich gemacht, die «big players» handeln nach eigenen Zielvorgaben, wo externe Kommunikation oft eine der weniger bedeutenden ist.

Von einem Niedergang der Kommunikation zu sprechen, wie es hie und da üblich geworden ist, wäre zu früh, liegt doch die jüngere Blütezeit von «Communications» erst dreissig Jahre zurück; ein kleiner Wettersturz, eine leichte Klimaveränderung lassen sich ertragen. Im Gegenteil, es gibt viele Faktoren, die weiterhin von einem Aufstieg der Kommunikation sprechen lassen. Die wichtigsten davon sind:

Krisen zeigen sich zuerst im Sektor «soft power».

- Der relative und anhaltende Niedergang der klassischen Werbung. Die Ursachen sind bekannt, weshalb Inserate, TV-Spots und Plakate, die Träger der klassischen Werbung, seit Jahren unter Atemnot leiden. Es stehen heute derart viele grossartige Kommunikationsinstrumente zur Verfügung, dass die «Grosse Orgel der Kommunikation» nur noch von absoluten Könnern zum kunstvollen Spiel gebracht werden kann. Die weltbesten Unternehmen kennen das Instrument und haben die finanzielle Kraft, um es dauerhaft aufzubauen und einzusetzen. Das ist ein unschätzbare Wettbewerbsvorteil.
- Der sich verschärfende globale Wettbewerb zwingt die ehrgeizigsten Unternehmer und Topmanager zu einer dauerhaften, besonderen kommunikativen Anstrengung. Der Niedergang des finnischen Nokia-Konzerns, einst meisterhaft kommunizierend, die Dauerkrise des deutschen Siemens-Konzerns, die

sinkende Glaubwürdigkeit der Deutschen Bank, des Fiat-Konzerns oder der französischen Industriefirmen machen den Wandel deutlich: Zuerst kommt die Kommunikationskrise im Bereich der «soft power», gefolgt von der Unternehmenskrise im Sektor «hard power». Der japanische Nissan-Konzern hat die Krise meisterhaft überwunden, ebenso Porsche und vielleicht sogar der Nestlé-Konzern, wenn er seine Wachstumsschwäche überwindet.

- Ehrgeizige Unternehmer werden Kommunikation immer dazu einsetzen, um rascher als die Konkurrenz ans Ziel zu kommen. Die privaten TV-Anstalten haben dies gegen die staatliche Konkurrenz getan. Tausende von kleinen und mittleren Unternehmen sind auf dem Sprung nach vorn und kommunizieren dies kräftig, damit das Normalwachstum mit dem Turbo der «soft power» beschleunigt wird.

Die höchste Form der Kommunikation ist das Schweigen.

Das Geheimnis der guten Kommunikation liegt heute vielerorts darin, dass sie ausgeübt, aber nicht als solche verstanden wird. Sie ist wie das Wasser und die Luft, dringt überall vor und durch, wird aber meist nicht einmal wahrgenommen. Diese ruhige Art der Kommunikation («Die höchste Form der Kommunikation ist das Schweigen») ist der angestrebte Idealfall, wird jedoch in der erlebbaren Praxis laufend von einer zunehmenden Zahl von Krisen unterlaufen. Lässt sich daraus der Schluss ziehen, dass Nichtkommunikation einer von «hard power» geprägten künstlichen Stabilität gezwungenermassen Krisenkommunikation zur Folge haben muss?

Tatsächlich, die zunehmende Zahl politischer und wirtschaftlicher Mikro- und Makrokrisen bedarf wiederum eines dramatisch hohen Kommunikationsaufwandes, um im Rahmen eines Projektmanagements wieder zur prästabilisierten Ruhe zurückzufinden. Damit sind wir in der Wirklichkeit angekommen. Wir leben politisch und wirtschaftlich vielerorts destabilisiert und bedürfen der Steuerungsfaktoren, individuell wie gesellschaftlich, um uns in diesem Umfeld zu behaupten.

Es kann daher auch nicht als Überraschung gewertet werden, wenn eine immer geringere Zahl von Unternehmen wirklich meisterhaft Kommunikation betreibt. Eine grosse Zahl von Firmen liefert sich Einfachberatern aus oder bleibt gleich ganz bei der Praxis einer «naiven Kommunikation», wo man sich über Massnahmen geringer Relevanz freut oder Zehntausende von Franken dafür bezahlt, einen zweiseitigen Hochglanzdruck in der Hand zu halten, den kaum jemand liest.

Die Königsdisziplin des Politikers ist die Überzeugung der Massen gegen deren Interessen.

Noch nie wurden weltweit derart viele Kommunikationsberater ausgebildet wie heute; das gilt auch für Europa und die Schweiz. Weil die Aus- und Weiterbildung in den meisten Fällen, vor allem an Hoch- und Fachhochschulen, meist mehr historisch-analysierend als praktisch-aktuell angelegt ist, hat dies ehrgeizige Absolventen zur Folge, die sich in der Realität nicht zurechtfinden. Die Talentiertesten von ihnen lernen an einem Spitzenarbeitsplatz innerhalb von zwölf Monaten die Arbeitswirklichkeit der Kommunikation kennen.

Es gibt die immer wieder genannten genialen Kommunikatoren, sei es als Unternehmer, Politiker oder Künstler. Ein Salvador Dali war ein mindestens ebenso guter Selbstdarsteller wie Künstler, ein Schweizer Bundesrat Dölf Ogi ein kommunikatives Naturtalent wie Sepp Blatter, der Präsident der Weltfussballorganisation

Wer kein Genie ist, muss länger arbeiten.

FIFA. Beide, praktisch aus benachbarten Tälern kommend, haben bewiesen, dass die Fähigkeit zur meisterhaften Kommunikation angeboren ist und es nur der Entwicklung dieses Talents bedarf. Franz-Josef Strauss, lateinisch angereichert, und Christoph Blocher, juristisch unterlegt und alemannisch-bodenständig geblieben wie sein bayerischer Vorläufer, gelang die Überzeugung der Massen gegen deren Interessen; sicher die Königsdisziplin des Politikers.

Unternehmer wie Nicolas G. Hayek, der Gründer der Swatch Group, sind selten geworden. Bei ihm verbinden sich industriell-technisches Wissen mit der Kreativität des Künstlers. Seine Erfahrungen als Berater und Unternehmer sind so ausserordentlich, seine Denkbahnen so besonders, dass kein Normalberater je in der Lage sein wird, ihm zu folgen. Umso stolzer bin ich darauf, dass ich ihn vor einiger Zeit dazu bewegen konnte, die Ehrung «Unternehmer des Jahrzehnts» anzunehmen. Hayek roch die Gefahr, sich von Dritten instrumentalisieren zu lassen, nahm dann aber doch an, denn auf eine derartige Auszeichnung können nur die Götter verzichten.

Die Zahl der individuellen Kommunikationsstars nimmt, trotz aller Berichterstattung, laufend ab. Jürgen Schrempp und Heinrich von Pierer sind nur zwei Beispiele grosser Kommunikatoren, deren «hard power» einfach nicht auf Touren gekommen und deren «soft power» nicht ausreichend ist. Sie sind Stars mittlerer Leuchtkraft geblieben und müssen aufpassen, kein «roter Stern» zu werden.

Mit normalen demokratischen Instrumenten ist das ernste Spiel um die Macht nicht mehr zu gewinnen .

Was heisst das aber für jene Tausende von Firmen und Organisationen, die ebenfalls kommunizieren müssen, aber menschlich und strukturell wenig mitbringen, um mithalten zu können? Es gibt nur eine Antwort: Fleiss und System. Es gilt auch in diesem Fall die längst bekannte Formel: Wer kein Genie ist, muss länger arbeiten.

Wer sich dann jedoch zweit- und drittklassigen Kommunikatoren ausliefert, kann ebenso gut alle Ambitionen auf einen besonderen unternehmerischen oder politischen Erfolg aufgeben. Die ehemalige Bundesrätin Ruth Metzler ist an ihrer Kommunikationsunfähigkeit mindestens ebenso gescheitert wie an ihrer Partei. Die Ministerpräsidenten Erwin Teufel (Baden-Württemberg) und Edmund Stoiber (Staat Bayern) wären sicher mehr geworden, hätten sie besser kommuniziert. Und Berlusconi? Der ehemalige Unterhalter in einer Schiffsbar hat mit unglaublicher «chuzpe» mehr als eine Goldmedaille gewonnen. Wer immer ihm zur Macht verholfen hat, er wusste sie sich zu erhalten, was Dutzenden seiner Vorgänger in Italien nicht gelungen ist.

Ohne die Medien lässt sich nicht kommunizieren, wenn man viel erreichen will.

Europa ist, Lateinamerika nicht mehr unähnlich, in eine Phase eingetreten, wo es von «caudillos» regiert wird. Mit normalen demokratischen Instrumenten ist der Druck der Interessen nicht mehr auszugleichen, das ernste und immer öfter auch tödliche Spiel um die Macht nicht mehr zu gewinnen. Berlusconi gelang – auch – der Umgang mit, ja die Beherrschung der Medien. Blair kann mit den Medien ebenso gut umgehen, aber er beherrscht sie nicht, also läuft er stets Gefahr, dass sie ihn einmal erledigen. Ein anderes Wort wäre nicht angebracht.

Die Medien sind nicht alles für die Kommunikation, aber ohne die Medien lässt sich auch nicht kommunizieren, wenn man viel erreichen will. Weil Verlage Inserate und seit einiger Zeit auch Spots brauchen, hätscheln sie die Werber. Jedes Portrait einer Werbeagentur ist Werbung in eigener Sache für Verlag und Redaktion.

Eine gute Kommunikation braucht Geduld und Zeit, Konsequenz, Stil und System.

Daher kommt es, dass wenig erfahrene Unternehmer die klassische Werbung noch immer für stark halten, um Verleger und Redaktionen zu gewinnen, zu beeinflussen, für ihre Interessen einzusetzen. Natürlich gilt dies häufig. Gerade deshalb, weil es nicht immer gilt, wird die Schwäche der klassischen Kommunikation deutlich.

Es führt nichts an der Neuen Kommunikation vorbei. Sie bleibt dann eine «soft power», die stärkste der Welt, wenn Kommunikation natürlich, klug und ganzheitlich eingesetzt wird. Gute Kommunikation braucht Geduld und Zeit. Sie braucht Konsequenz, Stil und System. Wenn dann noch die Jagdlust des erfolgreichen Unternehmers oder Beraters hinzukommt, wenn das Wissen um den richtigen Zeitpunkt vorhanden ist, wird die «soft power» der Kommunikation zur Königsdisziplin, die aus sehr guten Unternehmern und Managern ausserordentliche macht. Diesen Anspruch sollte man gerade heute, wo der Wettbewerb in eine völlig neue, äusserst harte Phase eintritt, nie aufgeben.

Die Autoren

Dr. phil. Franz A. Blankart, Staatssekretär a. D.

Der Absolvent des Humanistischen Gymnasiums in Basel hat von 1986 bis 1998 als Staatssekretär und Direktor des Bundesamtes für Aussenwirtschaft die Schweizer Aussenwirtschaftspolitik massgeblich gestaltet. Als Privatsekretär der Bundesräte Willy Spühler und Pierre Graber hat er die Grundlagen gelegt für eine der grössten und dauerhaftesten diplomatischen Karrieren der Nachkriegszeit. Blankart hat der Schweiz auf zahlreichen Aussenposten gedient und sich stets für die Öffnung des Landes eingesetzt.

Klaus J. Stöhlker

Seit über 30 Jahren steht er im Dienst der Schweizer Wirtschaft und Politik. In über 200 Aufsätzen und Vorträgen sowie zahlreichen Büchern hat Stöhlker sich zur Kommunikationspraxis der Institutionen, oft provozierend, geäussert. Sein jüngstes Buch, das im Frühjahr 2005 beim Orell-Füssli-Verlag erscheinen wird, ist dem Thema EURO-Kommunikation gegen die Praxis des US-Marketings gewidmet. Die Klaus J. Stöhlker AG ist die führende strategische PR-Agentur der Schweiz mit einer Schwestergesellschaft in Berlin.

Stöhlker Lectures

Nr. 1

Gegen das Gesetz des Dschungels

Dr. Alfred Zänker

Für das Gesetz des Handelns

Klaus J. Stöhlker

Nr. 2

Braucht die Schweiz eine Elite?

Dr. phil. Franz A. Blankart, Staatssekretär a. D.

Soft Power stärkt Hard Power

Klaus J. Stöhlker

Zu bestellen bei

Klaus J. Stöhlker AG

Telefon ++41 44 396 48 88

Fax ++41 44 396 48 99

klaus.stoehlker@stoehlker.ch

www.stoehlker.ch

Klaus J. Stöhlker AG

Die seit über 20 Jahren bestehende Klaus J. Stöhlker AG ist eine der strategisch führenden PR-Beratungen der Schweiz. 16 Mitarbeiter in Zollikon und Berlin betreuen rund sechzig Firmen, Verbände und andere Organisationen auf den Gebieten der Kommunikation.

Die Kommunikationsstrategie, die Stöhlker verfolgt und laufend ausbaut, basiert auf ganzheitlichem unternehmerischem Denken und der Grundthese: Kommunikation ist Sachverstand und Energie. Dazu hat Klaus J. Stöhlker das Fachbuch «Wer richtig kommuniziert, wird reich» veröffentlicht.

Klaus J. Stöhlker AG
Zollikerstrasse 114
CH-8702 Zollikon
Telefon +41 44 396 48 88
Fax +41 44 396 48 99
klaus.stoehlker@stoehlker.ch

Stöhlker & Partner GmbH
Alt Stralau 19
D-10245 Berlin
Telefon +49 30 216 40 54
Fax +49 30 216 20 36
deutschland@stoehlker.de

Klaus J. Stöhlker AG, Zollikon-Zürich
Stöhlker & Partner GmbH, Berlin