

Der Stand der Kommunikation in der Schweiz:

Qualitätssprung notwendig

von Fidel S. Stöhlker*

Die Anforderungen an PR-Schaffende wachsen, wie in anderen intellektuellen Berufen auch, in rasantem Tempo. Der Gründe dafür gibt es viele: Die Globalisierung der Wirtschaft, die Multiplikation des Wissens und die Vernetzung der Wirtschaftsbranchen. Der Spagat zwischen professionellen PR-Managern und PR-Allroundern nimmt deshalb zu. Es gibt keinen einheitlichen Qualitätsanspruch mehr. Kommunikation der hausbackenen Art wird ausgeübt neben Kampagnen der globalen Spitzenklasse, wie sie heute bei der Pharmaindustrie oder ausgewählten Finanzinstituten üblich ist. PR-Kunden, Agenturen und freischaffende Einzelkämpfer definieren die Qualität der Öffentlichkeitsarbeit individuell. Gerade sie sind, weil anerkannte Messlatten für Qualität nicht vorhanden sind, der eigenen Qualitätskontrolle verpflichtet. Ohne solche Qualitätskontrollen nimmt die Glaubwürdigkeit der Public Relations trotz eines anhaltenden Booms laufend ab. Sie läuft damit Gefahr, den gleichen negativen Weg wie die Werbung zu gehen, die seit Jahren immer weniger relevant für die Erfüllung der Marktbedürfnisse geworden ist. Naive Kommunikatoren, die weder ein strategisches Vorgehen kennen noch die Instrumente professionell anwenden, sind an der Tagesordnung. Die vielen unterschiedlichen Begrifflichkeiten in der Kommunikation tragen zu Verständnisschwierigkeiten und Stillstand bei.

Schweizer Kommunikationswissenschaftler zweifeln daran, dass die Öffentlichkeitsarbeit den Status einer klassischen Profession wie die des Arztes oder Juristen erreichen werde. Die Kommunikations-Forschung beziehe sich fast ausschliesslich auf den klassischen, strukturfunktionalistisch geprägten Ansatz. Neuere Themen werden ignoriert und theoretische Überlegungen gewinnen die Oberhand. Kann so ein Qualitätssprung in der Öffentlichkeitsarbeit stattfinden?

Ein Problem geht von den Mitarbeitern und insbesondere von den in der Verantwortung stehenden Vorgesetzten aus. Sie wenden weder saubere Begrifflichkeiten an, noch sind sie in der Lage, die PR-Instrumente strategisch optimal einzusetzen. Empirische Studien zeigen: (Ulrike Röttger, Jochen Hoffmann, Otfried Jarren, „Public Relations in der Schweiz“, UVK Verlag, 2003)

Das Tätigkeitsfeld Öffentlichkeitsarbeit wird in der Schweizer Praxis von PR-Laien dominiert. Sie tragen die Last einer ungenügenden Praxis jedoch nicht alleine. Die Vorgehensweise der PR-Verantwortlichen erweisen sich, was eigentlich unverständlich und unverzeihbar ist, auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten und grösser werdendem Wettbewerbsdruck oft als willkürlich. Aufgrund des äusseren Drucks entscheiden schwache Führungskräfte vorzugsweise eher intuitiv als mit präzisiertem Kommunikationswissen. Die alltägliche, kaum hinterfragte PR-Routine sei eines der zentralen PR-Professionalisierungsprobleme, so Prof. Otfried Jarren. Die PR-Praxis ist eigentlich untragbar, wenn man sie mit der Performance von Finanz-, Verkaufs- oder Produktionsabteilungen vergleicht. Diese Ressorts sind in höherem Masse gezwungen, ihr Fachwissen gezielt und kontrolliert anzuwenden.

Was sind die Herausforderungen

Aufgrund dieser mangelnden Struktur in der Kommunikation verstehen sich Öffentlichkeitsarbeiter und deren Kunden oft nur ungenügend oder gar nicht. Es fehlt an einer gemeinsamen analytischen Basis. Viele Unternehmen fühlen sich deshalb von ihren PR-Beratern missverstanden und sind mit den gelieferten Ergebnissen nicht zufrieden, weil kein gemeinsamer Zielhorizont besteht. Die Berater führen die Unternehmen in der Kommunikation zu wenig, weil die dafür notwendigen Voraussetzungen meist nicht gegeben sind. In Unternehmen mit eigenen Kommunikations-Abteilungen ist diese Führung dringend notwendig, um das Management zu entlasten und zu sichern.

Diese Führungskrise der Kommunikation ist mitverantwortlich für die sinkende Glaubwürdigkeit von Schweizer Unternehmen. Bei McDonalds verhält sich der CEO gegenüber seinen Mitarbeiterinnen zu offensiv und wird gefeuert. Hier hat in einem entscheidenden Augenblick die interne Kommunikation nicht gestimmt. Bei der Winterthurer Erb-Gruppe war die Kommunikation nach innen und aussen wohl nie zeitgemäss. Um die

Glaubwürdigkeit steigern zu können, ist eine angemessene Transparenz der Unternehmensleitung unbedingt notwendig.

Es gehört zu den schwierigen Aufgaben der PR-Manager, gemeinsam mit der Firmenleitung zu definieren, was, wann, wem und wo gesagt werden darf. Der PR-Berater hat die Pflicht vorzudenken und zu erörtern, welche kritischen Situationen sich für das Unternehmen oder das Management ergeben können. Der strategische Ansatz hilft, sich auch auf Krisensituationen professionell vorzubereiten oder den bereits erarbeiteten Image-Schutz zu verstärken.

Der ohnehin schon existierende nationale Druck wird durch den globalen Wettbewerb nochmals deutlich erhöht. Die Konkurrenz der Wirtschaftszentren aus dem angelsächsischen und asiatischen Raum nimmt weiter zu. Die offensive Art der Kommunikation, wie sie die Amerikaner betreiben, findet in der Schweiz vermehrt Einzug. Schnelle Entscheide im Management und die Fähigkeit, nicht ausgeschöpfte Marktchancen zu erkennen, zu begleiten und zu nutzen, gehören zu den wichtigsten Herausforderungen guter PR-Manager.

Der Wettbewerb wird in vielen Märkten, wie dem der Informatik, derart stark, dass eine wachsende Anzahl Unternehmen in Vergessenheit gerät. Eine grosse Verantwortung tragen hier die Unternehmensleitungen beim Einsatz der Investor Relations. Oft zeigt sich erst im Nachhinein, wie schlecht die interne Verständigung zwischen dem Management und den IR-Managern ist. Stimmen die vorgelegten Zahlen nicht, muss der IR-Verantwortliche die Fakten neu aufarbeiten und seinen Zielpublika kommunizieren. Oft ist es dann aber bereits zu spät und das Unternehmen wird unvorteilhaft nach aussen dargestellt.

Die grösste Herausforderung der Kommunikation sind die weithin unterschätzten Public Affairs. Staatliche Unternehmen wie die Post, die SBB und die Swisscom, werden in Kürze wieder verstärkt mit dem Thema Privatisierung konfrontiert. Sie haben zu wenig Erfahrung mit den Public Affairs, da sie bisher im Schatten des Staates geschützt waren. Bei einer Privatisierung müssten diese Unternehmen sich deutlich mehr für die Einbindung in die Gesellschaft engagieren. Das gilt auch für den Strommarkt, der aufgrund des Blackouts in Italien in eine mindestens kurzfristig missliche Situation geraten ist.

Letztlich stellt sich die Frage für jeden Unternehmer, der die Weichen für sein Unternehmen stellen muss: Soll ich mein Unternehmen verkaufen, mit anderen zusammenführen oder es noch ein paar Jahre selbst erfolgreich weiterführen?

Gute Kommunikation verwirklichen

Die Desorganisation im Bereich der Kommunikation ist in vielen Unternehmen gross. Es fehlt die klare Ordnung in den Verantwortungs-, Aufgaben- und Kompetenzgebieten. Kommunikationsabteilungen oder –beauftragte sehen in der PR oft nur die Pressearbeit und das Repräsentieren des Unternehmens. Sie sind kein aktives Rad im Entwicklungsprozess eines Unternehmens. Sie sind lediglich die Exekutive. Diese Berater sind dem härter werdenden internen und externen Konkurrenzkampf nicht gewachsen. Wenn sie eine Aufgabe nicht oder ungenügend gelöst haben, wechseln sie einfach zu einem anderen Unternehmen, um dort meist ebenso zu scheitern. Flexibilität und strukturiertes Denken müssen jedem PR-Schaffenden gegeben sein, damit er einen konstruktiven Beitrag zur Unternehmensleistung erbringen kann.

Ordnung schaffen Firmen auch, indem sie die Hierarchie der Kommunikation aktiv leben. Dazu gehören die Marketing- und Corporate Communications sowie die Public Affairs, die in ihrer Gesamtheit jedoch nur von wenigen Firmen konsequent genutzt werden. Für die Glaubwürdigkeit der Firmen ist die Differenzierung dieser drei Kommunikationsebenen eminent wichtig, da sie bei falscher Einordnung Gefahr laufen, von den Zielpublika nicht ernst genommen oder falsch verstanden zu werden.

Unternehmen, die eine Hierarchie aufbauen wollen, dürfen eine realistische Zeitplanung nicht vergessen. Professionelle Kommunikation muss stufenweise, mittel- und langfristig aufgebaut werden. Unkoordinierte PR-Schnellschüsse mögen Spass machen, geraten aber rasch in Vergessenheit. Deshalb sind nach unseren Massstäben zur Erreichung einer optimalen Kommunikationsstruktur folgende Schritte nötig:

In der Kommunikations-Hierarchie unterscheiden wir zwischen den Stufen Bachelor und Master. Auf der Anfängerstufe (Bachelor) für professionelle Kommunikatoren, die sich aus vier Teilen zusammensetzt, steht die situationsbezogene Direktberatung am untersten Ende. Sehr viele

Unternehmen beschränken sich auf eine derartige Kommunikation und überwinden diese Stufe nicht. Ein PR Check-up ist bereits eine bedeutend umfassendere Massnahme. Das PR-Training der mit Kommunikationsaufgaben betrauten Mitarbeiter ist dann unerlässlich. Erst auf der vierten Stufe der Bachelor-Ebene taucht der PR-Plan auf, die Idee für ein zusammenfassendes Vorgehen über längere Zeit.

Die Master-Ebene ist eine Kommunikationspraxis, die erfahrenen Unternehmen und ihren Mitarbeitern zugeordnet werden kann. Sie setzt sich aus weiteren fünf Stufen zusammen, vom PR Master-Plan über die Hierarchie der Kommunikation, dem Aufbau von Management-Profilen bis hin zum Einbau der Kommunikation in die Unternehmenspolitik. Erst auf der neunten und höchsten Stufe – Traum vieler Topmanager und Unternehmer – wird die personenbezogene Kommunikation zur Optimierung des Unternehmens relevant. Wer die Kommunikations-Stufenleiter implementiert und beherrscht, kann ein Unternehmen entwickeln und positionieren.

Die höchste Stufe in der Kommunikation sind die „Flow Communications“. Diese Dienstleistung koordiniert und beschleunigt die bereits erprobten Service-Pakete der Gesamtkommunikation. Mit einer Verbesserung der internen Abläufe in der Zusammenarbeit mit externen Beratern und Spezialisten werden Spitzenleistungen in der Kommunikation mit grösserer Regelmässigkeit und Sicherheit als bisher erzielt. „Flow Communications“ bewirken eine Steigerung des Könnens und der Fähigkeiten der mit Kommunikationsaufgaben betreuten Mitarbeiter. Sie schaffen die Balance zwischen Herausforderungen und Können.

Letztendlich geht es darum, ob Unternehmen es sich noch leisten wollen, eine naive Kommunikation zu betreiben, oder ob sie wirklich professionell, d.h. nicht Zufällen ausgeliefert, auftreten möchten. Wer sich diesen Gegebenheiten nicht anpassen will, scheidet später aus dem globalen Wettbewerb aus.

- * Fidel S. Stöhlker, Geschäftsführender Partner der Klaus J. Stöhlker AG, Zollikon

Für weitere Auskünfte:

Fidel S. Stöhlker
Klaus J. Stöhlker AG
Unternehmensberatung für Öffentlichkeitsarbeit
Zollikerstrasse 114, 8702 Zollikon / ZH
Telefon 01 396 48 88
Telefax 01 396 48 80
Fidel.stoehlker@stoehlker.ch
www.stoehlker.ch