

Heidi Glück

Vortrag und Diskussion

Rotary-Klub Wien-Hofburg, 14. Juni 2007

**„Die Rolle der Kommunikation als Erfolgsfaktor in Politik und Wirtschaft“**

Viele Entscheidungen die wir täglich treffen sind von den Informationen aus den Massenmedien mitgeprägt oder mitbestimmt. Eine schlechte Theater-oder Kinokritik wirkt sich auf das Publikumsinteresse aus, die Berichterstattung über ein Unternehmen oder dessen Vorstände kann die Wettbewerbsfähigkeit am Markt beeinflussen, ein guter Werbespot beeinflusst das Konsumverhalten der Menschen. Politik und wirtschaftliche Entscheidungen bestimmen unser Leben, sie dominieren auch die Meldungen in den Nachrichten und trotzdem bleibt vielen Menschen vieles unverständlich. Selten gibt es klare Begründungen, so manches ist für den „Normalbürger“ nicht nachvollziehbar, viele Dinge sind zu komplex und die notwendige Erklärung fehlt. Polarisierung steht vor Information, Personalisierung ist hoch im Kurs. Wie immer – es geht um die Kommunikation und ihre optimale Darstellungsform. Es geht um das Verstehen von Abläufen und Prozessen, aber auch um die klare inhaltliche Darstellung dessen was man erreichen will und was ist. Welche Auswirkungen haben die Botschaften auf die Adressaten – wenn das nicht plausibel gemacht wird, gewinnt man nicht die notwendige Aufmerksamkeit.

Niemand kann auf Kommunikation verzichten. Denn wer nicht erklärt was er vorhat, darf sich nicht wundern, dass Verwirrung, Verunsicherung und De-Motivation stattfindet, all das was passiert, wenn Gerüchte die Oberhand gewinnen. Information findet immer statt, entweder man prägt sie selbst, oder sie wird von anderen definiert. Ein Unternehmen dass nicht selbst für die Bewerbung seines Produkts sorgt, dessen Chefs nicht auch die Kommunikation nach außen und damit das Image mittragen, muss damit rechnen dass die Konkurrenz es tut.

Politische Entscheidungsprozesse sind sehr kompliziert, für die meisten die außerhalb dieser Prozesse stehen, oft unverständlich weil es immer der Kompromiss ist, der letztlich das Ergebnis darstellt. In keinem anderen Bereich gibt es so viele Parameter, Interessen, aber auch direkt Betroffene, die mit einzubeziehen sind. Gleichzeitig läuft in der Politik (fast) jeder Schritt, jedes Gespräch, jede Verhandlung öffentlich ab, vor laufenden Kameras, vor offenen Mikrofonen. Und genau das ist der Grund, warum die Kommunikationsstrategie für den Erfolg genauso entscheidend ist wie die genaue Planung der Reformschritte.

Politik und politische Entscheidung brauchen awareness, das heißt Aufmerksamkeit für ein bestimmtes Problem. Dann, und nur dann, wenn im Bewusstsein der Menschen ein bestimmter Handlungsbedarf besteht, ist es auch möglich, den politischen Diskussionsprozess in Gang zu setzen. In der Alltagssprache heißt es dann „Die Politik ist gefordert“. Journalisten und Opposition, Zivilorganisationen und Interessensvertreter verlangen Änderungen bei Gesetzesbestimmungen, neue Verordnungen etc. Dann beginnt normalerweise der Meinungsbildungsprozess in der eigenen Partei bzw. der öffentliche Diskurs um die richtige Lösung des Problems.

Sobald die Debatte via Medien begleitet wird, was in der Politik der Normalfall ist, sollte das Ziel, aber auch der Weg zum Ziel strategisch festgelegt sein. Das heißt, es ist wichtig zu wissen, wohin man will in der Optimalvariante. Die ist allerdings in demokratischen Systemen äußerst selten erreichbar, d.h. der Kompromiss im demokratischen Sinn muss ausverhandelt werden.

Je klarer die eigene Position definiert ist, umso leichter ist aber auch die Darstellung und damit die Nachvollziehbarkeit für eine breite Öffentlichkeit. Nur wenn es eine klare Linie gibt, die sichtbar gemacht wird, kann man damit rechnen, Unterstützung von so genannten opinion leaders, also Multiplikatoren aus der Wirtschaft, den Medien und aus Institutionen, Experten etc. zu erhalten. Das heißt, von Personen mit hohem Ansehen, die außerhalb der Parteigrenzen für ein bestimmtes Projekt eintreten und den Politiker argumentativ unterstützen. Dies ist deshalb wesentlich,

weil damit die Glaubwürdigkeit seiner Haltung und der politische Anspruch „ich habe die bessere Lösung“, also der Weg als der richtige, verstärkt wird.

Entscheidend ist daher in der Präsentation politischer Vorschläge „Mitreiter“ zu haben. Das Prinzip „never walk alone“ gilt nicht nur für Entscheidungen innerhalb von Institutionen oder Unternehmen, sondern vor allem auch im öffentlichen Meinungsbildungsprozess. Je mehr Leute für meine Anliegen und für meine Position in den Medien eintreten, umso erfolgsträchtiger wird das Erreichen des Ziels.

Weiters gilt: die Gegner finden sich auf jeden Fall, die Mitstreiter muss man sich organisieren. Die Mitstreiter muss man überzeugen, dass das eigene Ziel auch ihren Zielen dient, und damit sie den Weg argumentativ mittragen können, braucht es von Beginn an eine klare Kommunikation.

Der Inhalt, der zumeist relativ komplex ist, muss so aufbereitet sein, dass die Kernbotschaft um die es geht um andere zu überzeugen, zumindest in 3 kurzen Absätzen erklärt werden kann. Das bedeutet, das Verdichten von Informationen ist eine ganz entscheidende Aufgabe, um die niemand herumkommt, wenn er will, dass möglichst viele sich am Diskussionsprozess beteiligen können. Und da gilt dasselbe in der Politik wie in der Wirtschaft: man muss die Betroffenen „mitnehmen“ und sie vor allem dort „abholen“ wo sie stehen. Nur wer dieses Prinzip beachtet, dem wird es gelingen, seine Zielgruppe von den notwendigen Veränderungen zu überzeugen oder sie für neue Ideen zu begeistern. Dabei geht es immer um vor allem ein Element: was hat der Wähler, was haben die Konsumenten davon. Wo liegt der Vorteil gegenüber dem derzeit Bestehenden, wer profitiert, wem kommen die Verbesserungen zugute. Wem gelingt, das zu kommunizieren, hat meist auch die Verhandlungen so gut wie gewonnen.

Zu dieser Kommunikationsaufgabe gehört selbstverständlich nicht nur die Reduktion auf das Wesentliche, sondern eine gut aufbereitete Daten- und Fakten-Information, mit der man seine Argumente für das Bessere untermauern kann. Alles was man mit Statistiken, Studien, Vergleichsberechnungen etc. belegen kann (die findet man zu

jeder Position), stützt die Position gegenüber den Skeptikern. Das bedeutet, diese Informationen muss schon vor Beginn der öffentlichen Debatte vorbereitet sein, um sie dann verwenden zu können, wenn man sie in der Überzeugungsarbeit braucht. Wenn für den Erfolg wesentlich ist, dass „das bessere Argument zählt“, kommt es auf den aufbereiteten Informationsvorsprung an, der einem im entscheidenden Moment hilft, die eigene Position zu stützen. Darin liegt auch der Vorteil gegenüber dem Konkurrenten oder den Gegnern, dass man nicht erst in der laufenden Debatte Basisargumente suchen muss und alles was an zusätzlichen Informationen aufbereitet wird, für die Weiterführung der Strategie hilfreich ist.

Sie kennen sicherlich das Argument, bestimmte Dinge wurden nicht „richtig kommuniziert“. In der Politik gilt diese Ausflucht eigentlich immer dann, wenn die Vorbereitung für den Diskussionsprozess um ein Thema ungenügend war oder sich bestimmte Akteure einfach ungeschickt in der Öffentlichkeit präsentiert haben und mit ihren Argumenten gescheitert sind. Dabei ist es auch sehr wichtig, erwartbare Argumentationen der anderen Seite zu antizipieren und plausible Gegenargumente parat zu haben. Auch zuwenig Offensive kann Begründung sein, ebenso der fehlende Kommunikationsplan, insbesondere im Umgang mit den Medien.

Wann mache ich eine Pressekonferenz, wann ein Interview. Wo agiere ich selbst, wo lasse ich andere zuerst für mich sprechen, welches Thema eignet sich für welche Zeitung, wo bin ich mit einer Live-Sendung besser dran?

In vielen Fällen werden diese Fragen eher als Zufallsprodukt der aktuellen Tagesarbeit behandelt, wer sich allerdings mit dem Medienumfeld intensiv beschäftigt, kann durch strategisches mediaplaning ein Optimum an Öffentlichkeits- und PR-Arbeit daraus machen. Nicht jede Zeitung hat gleich viel Platz, nicht alle sind auch an einer ausführlichen Hintergrunddarstellung interessiert, Radio und Fernsehen haben ihre eigenen Mechanismen. Selten denken CEOs an Redaktionsschlüsse, die allerdings entscheidend sind für die story. Hat ein Journalist zu wenig Informationen – weil sie z.B. im Vorstand erst am Abend beschlossen werden, schreibt er mit den

inputs die ihm bis zur Abgabe seiner Geschichte zur Verfügung stehen. Die Geschichte kommt in jedem Fall ins Blatt.

Viele Unternehmensmanager unterschätzen, wie wichtig ein professionelles Medienmanagement, das auf langfristig guten und permanenten Kontakten zu Medien aufbaut, in der Phase von Krisen, sein kann. Während Produktions- und Prozessabläufe regelmäßig evaluiert und optimiert werden, werden Effizienz von Kommunikationsstrukturen relativ selten hinterfragt. Wann haben Sie zuletzt mit ihrem Leiter der Presseabteilung darüber geredet, ob alle Potenziale ihrer Öffentlichkeitsarbeit optimal ausgeschöpft sind.

- welches ist das richtige Medium für ihr Anliegen
- welche Form der Präsentation bei welchem Thema ist die beste
- wie schaffen Sie einen spin zu Ihren Gunsten
- wie wechseln Sie aus einer Defensivsituation in den Angriff
- wie Sie mit schlechten Meldungen umgehen
- wann Sie als Chef „ausrücken“ müssen und wann ihr Pressesprecher
- wie Sie sich auf unerwünschte Fragen vorbereiten
- wie viel Zeit Sie für eine gut vorbereitete Öffentlichkeitsarbeit brauchen

Was wissen Sie über redaktionsinterne Abläufe

- wie Sie ein Thema länger öffentlich halten
- wie Sie sich bei personality-stories verhalten, wo liegen die Grenzen von beruflich und privat
- wie man auf ungerechte und unsachliche Darstellungen richtig reagiert
- wann offensiv kommunizieren besser ist als sich verleugnen.
- wie Sie die Präsenz ihres Unternehmens in den Medien steigern können
- wie Sie Ihr Image/ das Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit verbessern können
- wie effizient ihre Pressestelle arbeitet
- wie verständlich ihre pressemailings wirklich sind

- wann haben sie ihre mediale Wirkung und ihre öffentlichen Auftritte zuletzt hinterfragt

Während Spitzenpolitiker in einer Regierung und ihre Kommunikationsmanager täglich zu einer Medienplanung vor allem durch viele Außenfaktoren quasi „gezwungen“ werden, andererseits aber auch mehr Gesprächspartner für Medien zur Verfügung stehen, stellt sich die Frage des tagesaktuellen Kommunikationsmanagements nach außen für Unternehmen meist erst in der Krise.

Und spätestens hier zeigt sich dann, ob die Kommunikationsstrukturen auch entsprechend vorhanden und aktivierbar sind. Vielen wird dann plötzlich klar, dass hier Handlungsbedarf besteht, eigentlich schon fast zu spät. Wer erst in der Krise die Kommunikation organisiert, ist zu spät dran. Man muss bei Schönwetter beginnen, nicht bei Schlechtwetter.

Wer kann in der Öffentlichkeit reden, wer ist ausreichend dafür geschult Journalisten Rede und Antwort zu stehen, wer formuliert die wordings (Unternehmensposition), wer organisiert den Kommunikationsfluss an die Medien und an die entsprechenden Abteilungen im Unternehmen. In der Krise werden alle gefragt, alle sind verunsichert, niemand kennt das Patentrezept, wie man aus einer schwierigen Lage wieder herauskommt. Aber es gibt Grundsätze die man berücksichtigen sollte:

- Einsetzung eines Krisenstabs
- Klare Definition der Funktionen – wer macht was, wer ist wofür verantwortlich
- Aufbereitung und Verbreitung von Unterlagen
- Sprachregelung für alle
- Betreuung der Kunden (Hotline)
- Permanente Erreichbarkeit für Anfragen
- Offensive ist besser als Defensive, Kooperation besser als Abnabelung

Professionelle Kommunikationsarbeit spielt heute in der Politik aber auch in der Wirtschaft zunehmend eine Rolle als Erfolgsfaktor. Die Personalisierung in der

öffentlichen Meinungsbildung verstärkt die Notwendigkeit, sich auch als Vorstand oder Mitglied der Geschäftsführung mit der Kommunikationsfähigkeit des Unternehmens, aber auch der eigenen performance in der Öffentlichkeit zu beschäftigen. Für Politiker, deren Auftritte permanent hinterfragt werden, ist die professionelle Kommunikation seiner Anliegen fast schon entscheidender für den nächsten Wahlsieg, als die Details seiner politischen Arbeit in der Umsetzung.

Kommunikation findet immer statt – entweder mit Ihnen oder ohne Sie, nutzen Sie die Chancen, die in der Vielfalt des Mediamix liegen, Ihre Anliegen bestmöglich an ihre Kunden, an ihre Zielgruppe, an ihr Publikum heranzubringen. Sie sind entweder Subjekt in der Kommunikation oder Objekt – ersteres ist jedenfalls erfolgssicherer.

Danke für Ihr Interesse.