

ZUR EINBINDUNG EMPATHISCHER KOMMUNIKATIONSARBEIT
IN DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Hypertransparenz als Herausforderung und Chance

VON CHRISTOF EHRHART

KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

> Zwei Entwicklungen sorgen aktuell für einen Paradigmenwechsel in der Kommunikationsarbeit für Unternehmen. Zum einen tritt das Unternehmertum zu Beginn des 21. Jahrhunderts endgültig in seine postmoderne Phase ein, die dem schon etwas abgegriffenen Schlagwort „Nachhaltigkeit“ endlich zum Durchbruch in der unternehmerischen Praxis verhilft. Zum anderen sorgt die zweite Phase der digitalen Revolution unter Stichworten wie Web 2.0 oder Social Media für einen bis da-

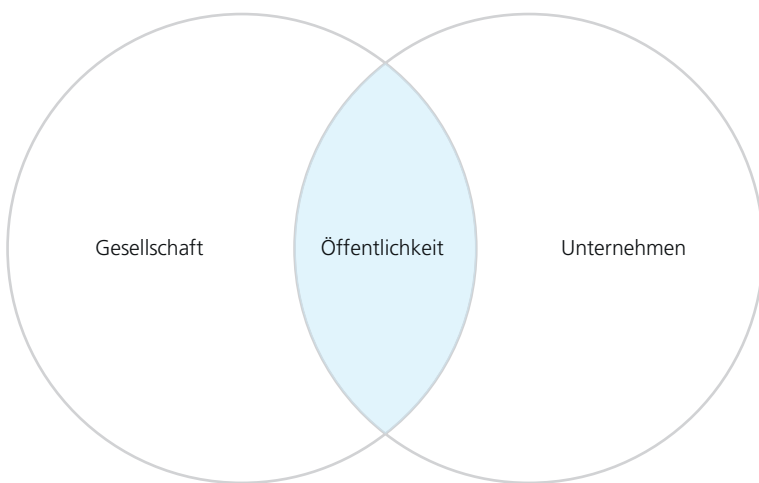
hin unvorstellbaren Grad medialer Vernetzung und in der Folge auch individueller Emanzipation von Angeboten klassischer Massenmedien. Der hierfür zutreffende Begriff lautet Hypertransparenz. Und die Entwicklung verläuft außerordentlich dynamisch: Haben Radio und Fernsehen als klassische Massenmedien noch Jahrzehnte bis zum Erreichen kritischer Nutzerzahlen benötigt, so wuchs etwa die Facebook-Gemeinschaft in nur sechs Jahren auf 650 Millionen registrierte Mitglieder an – und in Spitzenzeiten kommen täglich 500.000 neue hinzu.

Ökonomische Postmoderne

Rund 30 Jahre hat es gedauert, bis die Abkehr von der reinen Fokussierung auf das Finanzergebnis als wesentliche Messgröße unternehmerischen Erfolgs ihren Weg – über die zwischenzeitliche Sackgasse des Shareholder-Value-Denkens – von der Wissenschaft in die Führungsetagen der Unternehmen gefunden hat. Von den „Multiple Bottom Lines“, die Alvin Toffler schon 1980 in „The Third Wave“ forderte, führt eine – wenn auch verschlungene – gedankliche Kontinuitätslinie bis zum WEF-Gründer Klaus Schwab, der 2008 in der Zeitschrift „Foreign Affairs“ das neue Denken auf den Punkt brachte: „Companies are Stakeholders.“ Und der geistige Impuls ist noch nicht zur Ruhe gekommen: Schon wird über ein Modell des Wirtschaftens spekuliert, das auch den Umsatz multidimensional definiert: „triple top line: economic, social and environmental“ (Michael Braungart/William McDonough: Cradle to Cradle, 2002).

Zugleich emanzipiert sich in der ökonomischen Postmoderne die Nachfrage vom Angebot. „Märkte sind Konversationen“ – so formulierten die Autoren des „Cluetrain Manifesto“ im Scheitelpunkt der New Economy, heute sollte man wohl vom Web 1.0 sprechen, das Mantra der Marktwirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung (Rick Levine/Christopher Locke/Doc Searls/David Weinberger, 2000). Wirklich neu war der Ge-

Die klassische Logik der Unternehmenskommunikation



- Output-orientiertes Kommunikationsmanagement
- > Gesellschaft und Unternehmen als getrennte Sphären
 - > Kanäle und Ressourcen für den Informationsaustausch „unter Kontrolle“
 - > Klare Trennung zwischen Unternehmenskommunikation und „Kundenkommunikation“

danke nicht. Tatsächlich gehört es zu den wesentlichen Erkenntnissen der modernen Volkswirtschaftslehre, dass es bei wirtschaftlichen Transaktionen immer auch um Beziehungen zwischen Menschen geht. Beziehungen, im Rahmen derer feilgebotene Güter und erzielte Preise zugleich Medien eines Dialogs zwischen Anbieter und Nachfrager sind.

Mit der Etablierung des Internets als Massenmedium und Marktplatz hat sich allerdings die Intensität dieses Dialogs dramatisch verändert. Die Entwicklung geht vom anonymen Massenmarkt hin – oder sollte man eher sagen zurück – zum direkten Gespräch zwischen Produzent und Konsument. Hier liegen große Chancen, aber auch immense Herausforderungen für Unternehmen. Auf den Plattformen des Web 2.0 sind beide Phänomene zu beobachten. Nutzer beeinflussen – auf Einladung von Unternehmen – durch Bewertungen zum Beispiel Design- und Produktionsprozesse. Neben der Sonnenseite dieser „Peer Production“, die Kundenbindung schaffen kann, lernen Unternehmen aber auch die Schattenseiten des „Smart Mobbing“ über Blogs und entsprechende Ratingangebote kennen. Robert Scoble und Shel Israel brachten diese neue Qualität auf den treffenden Begriff, als sie im Jahre 2006 ihre Analyse zu den Veränderungen der Geschäftswelt durch Blogs „Naked Conversations“ betitelten.

So entsteht ein Marktumfeld, in dem es für einzelne Unternehmen zukünftig nicht mehr nur darum geht, „was“ man produziert und vermarktet, sondern „wie“ man es produziert und vermarktet. Dov Seidman hat das 2007 in seinem Buch „How“ sehr überzeugend beschrieben und nur drei Jahre später seine Bestätigung in den Ergebnissen des Edelman Trust Barometer gefunden. Diese Befragung zum Vertrauenskapital wesentlicher gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Akteure, die seit der Jahrtausendwende von der international agierenden Kommunikationsagentur Edelman durchgeführt wird, hat 2010 erstmals wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftlichen Leistungsbeitrag als

gleichermaßen bedeutsam für das Vertrauen der Menschen in ein Unternehmen ermittelt.

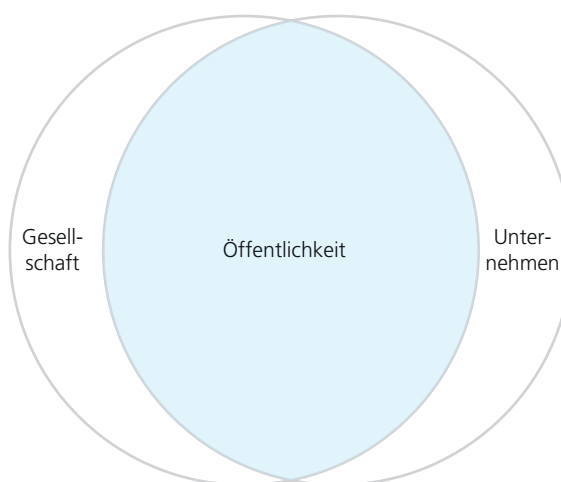
Mediale Hypertransparenz: extern und intern

Diese neuen Anforderungen an die Leistungsbilanz eines Unternehmens sorgen für kontinuierlichen Rechtfertigungsdruck. Wo in der Vergangenheit oftmals der Maßstab der Legalität zur Unterscheidung zwischen unternehmerisch „geboten“ und „zu verwerfen“ genügte, rückt heute der Aspekt der Legitimität – und damit die Frage der gesellschaftlichen Akzeptanz – in den Vordergrund. In der Folge befinden sich Unternehmen mehr denn je im Zustand der latenten Krise. Ein Zustand, der nicht zuletzt durch die Wirkungsmechanismen der medialen Hypertransparenz in ihrer geographischen, zeitlichen und kommunikativen Dimension zusätzlich befördert wird. Wenn Peter Sloterdijk 2006 in seinem Buch „Der Weltinnenraum des Kapitals“ argumentiert, dass „globale Unternehmen in einer Welt ohne Abstände“ agieren, dann beschreibt er sehr treffend eine neue zentrale Herausforderung für unternehmerische Legitimität. Hinzu kommen der zeitlich

endlose Informationsstrom, der kaum Innehalten zur Selbstvergewisserung zulässt, sowie die dramatische Zunahme von Informationsquellen bei gleichzeitiger Abnahme ihrer Zuverlässigkeit. Vor allem dieses letztgenannte Informationsparadox führt im externen Umfeld eines Unternehmens zum Phänomen der kurzen Wellenlänge öffentlicher Aufmerksamkeit bei gleichzeitig grotesk übersteigter Amplitude. In dieser Logik wird die Sensation (oder der Skandal) zwangsläufig zum täglichen Ereignis. Dabei werden dann nicht selten auch noch Fehler in der Berichterstattung von einem Medium zum anderen übertragen. Peter Sloterdijk spricht in diesem Zusammenhang sehr plastisch von „Raubkopien der Ahnungslosigkeit“. Ein klassisches Beispiel gibt hier die Berichterstattung der „Mail on Sunday“ vom 7. August 2011 über eine mögliche Krise der Société Générale, basierend auf einem falsch verstandenen fiktiven Artikel in der französischen Tageszeitung „Le Monde“.

Hypertransparenz hat aber auch eine unternehmensinterne Dimension. Wo sich die Kosten der medialen Vernetzung für den Einzelnen dramatisch reduzieren und die technischen Möglichkeiten vervielfältigen, ist kein Platz mehr

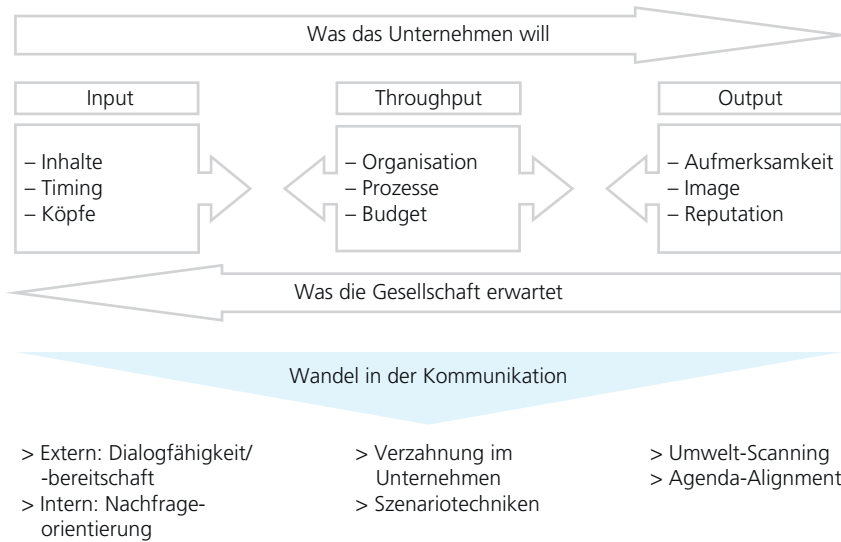
Die moderne Logik der Unternehmenskommunikation



Input-orientiertes Kommunikationsmanagement

- > Hohe kommunikative Permeabilität der sozialen Systeme Gesellschaft und Unternehmen
- > Kanäle und Ressourcen für Informationsaustausch „unkontrollierbar“
- > Grenzen zwischen Unternehmenskommunikation und Kundenkommunikation fließend

Kommunikationsmanagement im Zeitalter der Hypertransparenz – Schlüsselfaktoren



für „Verlautbarung“ und „Monolog der Unternehmensspitze“. So erlebt sich das Topmanagement oftmals im medialen Rennen zwischen Hase und Igel um die angemessene Interpretation der Auswirkungen eines externen Ereignisses auf das Unternehmen. Als Beispiel soll hier auf das Erdbeben in Japan im März 2011 verwiesen werden, in dessen Folge ein sich überschlagender Nachrichtenstrom kontinuierliche neue Fragen von Mitarbeitern aufgeworfen hat, obgleich es keine gesicherten neuen Erkenntnisse gab.

Zur Rolle der Unternehmenskommunikation

Postmodernes Unternehmertum und Hypertransparenz haben als Phänomene des jungen 21. Jahrhunderts unmittelbare Auswirkungen auf die Disziplin der Unternehmenskommunikation. Deren Aufgabenstellung steht traditionell im Spannungsfeld zwischen „innen“ und „außen“. Deutlich zeigt sich dies in den großen Denkschulen der Kommunikationsarbeit, an deren Ausgangspunkt Edward Bernays (1891–1995) und Arthur Page (1883–1960) stehen. Wo Bernays als Ziel der internen und externen Kommunikationsarbeit „Engineering of Consent“ im Interesse des Unterneh-

mens sah, stellte Page „building good will for the company“ in den Vordergrund. Man könnte auch von „monologischer“ und „dialogischer“ Kommunikationsarbeit sprechen, die man noch heute im Kommunikationsmix jedes Unternehmens findet.

Eines aber haben die Ansätze von Bernays und Page – und damit alle in ihrer Tradition stehenden Kommunikationsstrategien – gemeinsam: die Hauptzielrichtung „von innen nach außen“. Betrachtet man ein Unternehmen als soziales System, so besteht demgemäß die Aufgabe der Unternehmenskommunikation in der „Überredung“ (Bernays) oder der „Überzeugung“ (Page) der Umwelt dieses sozialen Systems. Dabei ist die Wahrnehmung der sozialen Umwelt, innerhalb derer gleichsam die „licence to operate“ kontinuierlich erneuert werden muss, oftmals sehr eingeschränkt. Während sich der wirtschaftliche Markterfolg objektiv in der Bilanz niederschlägt und nur sehr begrenzt beschönigt werden kann, zeigen sich im Vergleich zwischen Eigenbild und Außenwahrnehmung eines Unternehmens oft deutliche Diskrepanzen. Überlieferter Unternehmenszweck, in der Vergangenheit erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen oder auch unternehmerisches Selbstverständnis, wirken

als Schablone, die aus der komplexen Umwelt eines Unternehmens nur ein eng umgrenztes Bild herausstanzen. Der Soziologe Niklas Luhmann hat für soziale Systeme, die keine andere Form von Umweltkontakt kennen als Selbstkontakt, den passenden Begriff geprägt: „Selbstreferenz“. Man könnte auch von kommunikativer Nabelschau sprechen.

Klassische und neue Logik der Unternehmenskommunikation

Die diagnostizierte Nabelschau findet ihren Ursprung vor allem in einem überkommenen Konzept von Öffentlichkeit, das „Gesellschaft“ und „Unternehmen“ noch als sorgfältig getrennte Sphären verstand, zwischen denen es eine – aufgrund der Kontrollierbarkeit der Medienkanäle – vergleichsweise überschaubare Schnittmenge gab. So glaubte man sich auf eine Art der outputorientierten Kommunikationsarbeit konzentrieren zu können, die vor allem als Einbahnstraße organisiert war: „Die da draußen müssen uns hier drinnen doch verstehen.“

Im Zeitalter von Postmoderne und Hypertransparenz sorgt die medial vermittelte kommunikative Permeabilität der sozialen Systeme Gesellschaft und Unternehmen für eine weitgehende Überlappung der zuvor getrennten Sphären. Es kann nicht mehr nur um die kontrollierte Kommunikation von innen nach außen gehen. Vielmehr müssen Unternehmen wechselseitige Informationsströme zulassen und hierfür auch geeignete Plattformen bereitstellen. Auf diesem Wege wird bei der externen Kommunikation auch die Grenze zwischen klassischer Unternehmenskommunikation, die vor allem Meinungsführer und Meinungsvermittler anspricht, und der Kundenkommunikation, die in die Breite der Gesellschaft strahlt, fließend. In diesem neuen Modell geht es nicht um den – ohnehin wenig erfolgversprechenden – Versuch, bestimmte Grundstimmungen der Öffentlichkeit zu beeinflussen. Vielmehr konzentriert sich moderne Unternehmenskommunikation darauf, mit überzeugenden Argu-

menten in einen offenen Dialog zu treten und dafür auch die geeigneten Plattformen bereitzustellen. Dies beinhaltet auch die Bereitschaft, sich mit den Einstellungen, Erwartungen und Meinungen der Gesellschaft ernsthaft auseinanderzusetzen.

Das Schlüsselwort für die erfolgreiche Ausrichtung der Unternehmenskommunikation lautet „Empathie“: gleichsam der Gegenentwurf zur Selbstreferenz der Vergangenheit. Gefordert ist eine Revolution der Einbindung von empathischer Kommunikationsarbeit in die Unternehmensstrategie. Hierzu können und müssen Kommunikationsmanager selbst wesentliche Beiträge leisten, wenn sie ernst genommen werden wollen.

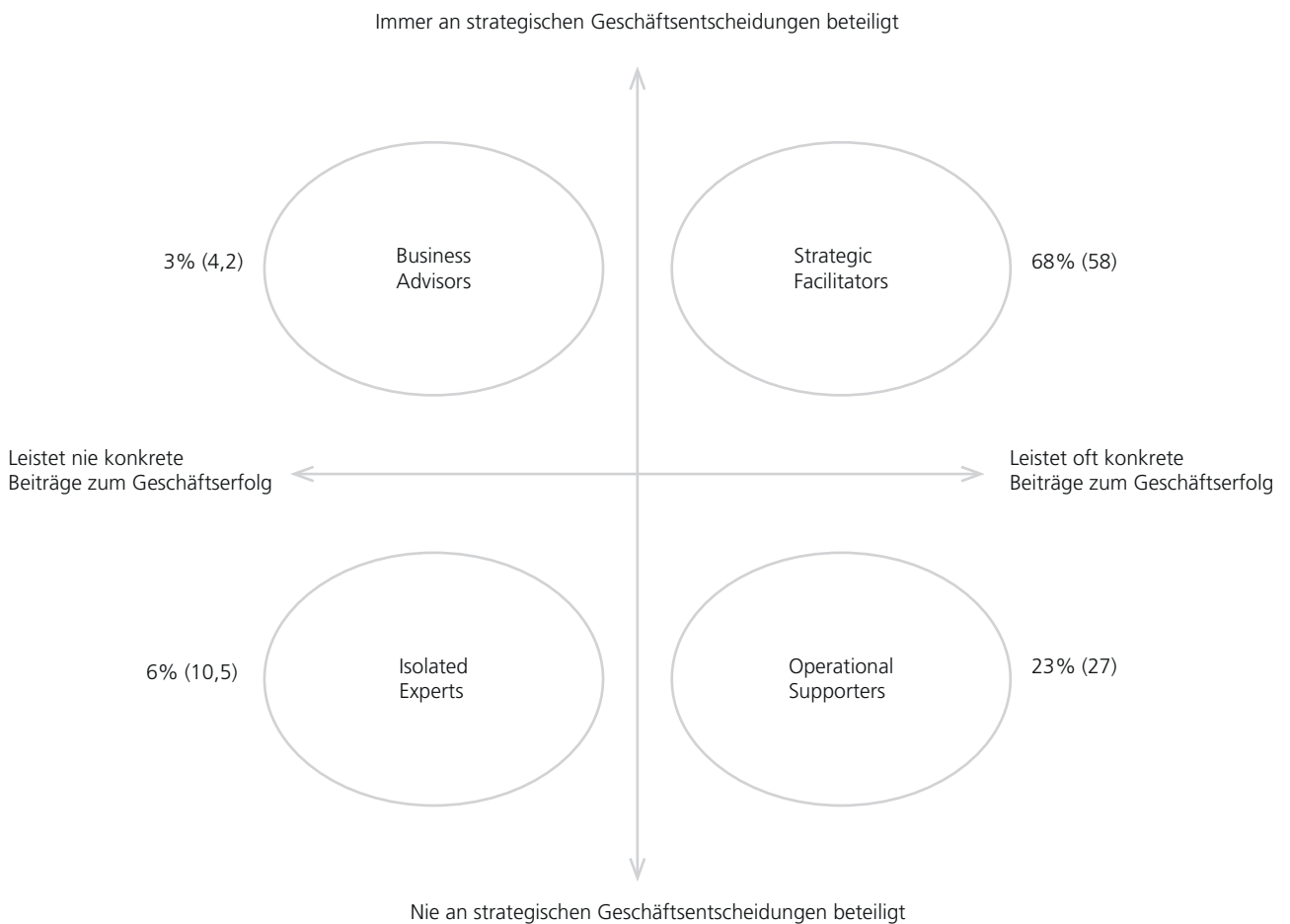
Legt man ein einfaches Input-Throughput-Output-Modell der Kommunikationsarbeit in einem Unternehmen zugrunde, so lassen sich konkrete Hinweise dazu geben, wie sich das Prinzip der „Empathie“ konkret in modernes Kommunikationsmanagement einfügen lässt:

Input

Dialogorientierung nach außen: Wer als Unternehmen in den Meinungsaustausch mit einer gut informierten, inhaltlich anspruchsvollen und zunehmend kritischen Öffentlichkeit treten will, muss dafür inhaltliche, personelle und organisatorische Vorkehrungen treffen. Dazu gehört zunächst einmal

die Beantwortung der Frage, welche wesentlichen materiellen und ideellen Effekte das eigene unternehmerische Handeln auf die soziale (und natürliche) Umwelt hat. Eine solche Issues-Analyse erkennt schon weit vor jeglicher – oft durch Einzelereignisse ausgelöst – krisenhaften Zuspitzung die besonderen kommunikativen Risiken (aber auch Chancen) eines Unternehmens. Sobald solche Issues sinnvoll definiert sind, gilt es argumentativ durchhaltbare Positionen zu finden, diese kontinuierlich entlang der Nachrichtenlage und der gesellschaftlichen Agenda nachzuhalten und nach außen mit offenen Ohren für die Bedürfnisse und Einschätzungen aller Stakeholder „empathisch“ zu vertreten.

Wie sehen Kommunikatoren ihre Rolle im Unternehmen heute?



Source: European Communication Monitor 2011 / 2000 professionals from 46 countries, Questions: In your daily work, how much do you focus on supporting business goals? / How much do you feel responsible for helping to define business strategy?

Nachfrageorientierung: Unter den Bedingungen der Hypertransparenz bilden Mitarbeiter – mit Hilfe offizieller Angebote oder auf eigene Faust – Gemeinschaften, um sich auszutauschen und in den Dialog über wesentliche Fragen des Unternehmens einzutreten. Zugleich besteht für jeden die Möglichkeit, seinen über externe Medien gespeisten Kenntnisstand zur Lage des Unternehmens mit der hauseigenen Informationspolitik abzugleichen, was unmittelbar in einer Bringschuld für die interne Kommunikation mündet. Vor diesem Hintergrund gilt es, die kontinuierliche Synchronisierung von externer und interner Nachrichtenlage in die Routine der Kommunikationsarbeit zu integrieren. Dabei ist die Beantwortung der sprichwörtlichen „Frage des Tages“ immer wichtiger als die kunstfertige Bespielung eines bestimmten Medienformats.

Throughput

Verzahnung: Eine Kommunikationsabteilung, die ihre Wirkmächtigkeit auf den Zugang des Kommunikationschefs zum CEO reduziert, stranguliert sich selbst. Nur durch enge Verzahnung mit allen wesentlichen Zentral- bzw. Stabsfunktionen, Vorstandsbereichen und operativen Einheiten kann Kommunikationsarbeit im Unternehmen wirklich effektiv werden. Es empfiehlt sich daher, neben der jeweils gebotenen fachlichen Aufstellung (nach Kommunikationsdisziplinen oder Geschäftsfeldern) ein Key-Accounting-System aufzubauen, das den wesentlichen internen Akteuren in der Unternehmensleitung jeweils spezifische Ansprechpartner zuordnet, die mit dem internen Kunden im nahezu täglichen Kontakt sind, seine besonderen kommunikativen Anforderungen kennen und ihn umgekehrt kontinuierlich mit Einschätzungen zur internen und externen Nachrichtenlage versorgen.

Szenariotechnik: Im Rahmen unternehmerischer Entscheidungsfindung muss der Chefkommunikator systematisch die Rolle eines Advocatus Diaboli einnehmen, um unternehmerische Ent-

scheidungen aus dem Blickwinkel der gesellschaftlichen Umwelt zu bewerten und jeweilige Herausforderungen (aber auch Chancen) bezüglich der sozialen Akzeptanz vorausschauend zu benennen. Die Gefahr, in der internen Wahrnehmung des Topmanagements vom professionellen Advocatus Diaboli zur nicht ganz ernstgenommenen Cassandra zu werden, ist dabei groß. Daher ist es sehr hilfreich, wenn sich das Kommunikationsmanagement nicht in eine denkbare negative Folgewirkung einer anstehenden unternehmerischen Entscheidung hineinsteigert, sondern verschiedene Szenarien entwickelt und diese mit Wahrscheinlichkeitseinschätzungen versieht. Diese Vorgehensweise erlaubt es dann auch, eher komplexe Sachverhalte darzustellen und anzusprechen. Für die Arbeit innerhalb der Kommunikationsabteilung können die Szenarien vor allem in Phasen relativer Unsicherheit – etwa in Krisensituationen – zusätzlich als Orientierungshilfe dienen.

Output

Environmental Scanning: Wie der US-amerikanische Kommunikationswissenschaftler James Grunig treffend argumentiert, geht es hierbei nicht darum, die Wahrnehmung des Unternehmens durch die soziale Umwelt in möglichst vielen Facetten für die unternehmerischen Entscheider zu erfassen und in Diagrammen und Übersichten darzustellen, sondern wesentliche Faktoren oder Meinungsführer herauszustellen. Hierbei allerdings müssen auch unangenehme Wahrheiten ausgesprochen werden dürfen.

Agendaalignment: In dem Maße, in dem ein Unternehmen mit seinen Botschaften den Nerv der aktuellen gesellschaftlichen Debatten trifft, zeigt sich die Fähigkeit zum Agendaalignment. Im Gegensatz zum noch immer vorherrschenden Denkmodell des Agendasettings, das zumindest den Eindruck erweckt, man könne die gesellschaftliche Debatte mit einzelnen kommunikativen Kunstgriffen dominieren, ergibt sich unter den Bedingungen von unterneh-

merischer Postmoderne und kommunikativer Hypertransparenz die Notwendigkeit, gesellschaftliche Bedürfnis- und Einschätzungslagen – auf der Basis gelungenen Environmental Scannings – zu erkennen und die Interessen des Unternehmens hiermit abzugleichen.

In der Abkehr von der Nabelschau und der empathischen Öffnung des Unternehmens für den Informationsfluss von „außen nach innen“ liegen bisher ungenutzte Potentiale strategischer Kommunikationsarbeit. Das spiegelt sich nicht zuletzt auch im wachsenden Selbstbewusstsein der Kommunikationsmanager selbst wider. Laut European Communication Monitor 2011 von EACD und EUPRERA verstehen sich zwischenzeitlich 68 Prozent der Kommunikatoren als „Strategic Facilitators“, die „immer an strategischen Geschäftsentscheidungen beteiligt sind“ und dabei „konkrete Beiträge zum Geschäftserfolg leisten“. 2010 lag dieser Wert noch um 10 Prozentpunkte niedriger. Umgekehrt leiden nur noch 6 Prozent der Befragten an ihrer Rolle als „Isolated Experts“, weil sie aus der strategischen Entscheidungsfindung völlig ausgeklammert sind und daher auch nie konkrete Beiträge zum Geschäftserfolg leisten können (2010: 10,5 Prozent). Auch vor diesem Hintergrund muss man Hypertransparenz nicht nur als Herausforderung, sondern auch als große Chance für die Reifung der Disziplin Unternehmenskommunikation verstehen. <

Dr. Christof Ehrhart ist Direktor
Konzernkommunikation der Deutschen Post
DHL, Bonn