

## « Ein Berater muss in der Lage sein, Experten, Opinionleaders und Entscheidungsträger einzubinden, um die wirkungsvollste Strategie zu finden. »»

**Aloys Hirzel**, Senior Partner bei **Hirzel Neef Schmid Konsulenten**, über Zeitdruck, zunehmende Komplexität und den Wert der Seniorität in der Beratung.

### *Was sind die entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche Beratungsleistung?*

Wir sind in der strategischen Kommunikationsberatung tätig. Hier spielt das Verständnis für die Strategie des Kunden eine zentrale Rolle. Von grosser Bedeutung ist aber auch das Verständnis des Beraters für die Kultur des zu beratenden Unternehmens. Diese wird geprägt und definiert von der Geschichte, aber auch von den Handlungen und Persönlichkeiten der Führungskräfte und muss von einem Berater verstanden werden, damit er erfolgreich einwirken kann. Des Weiteren spielen die Psychologie des Umfeldes und des Marktes sowie der Einbezug gesellschaftlicher und politischer Themen eine wesentliche Rolle.

Schliesslich wird der Faktor Netzwerk in der Entwicklung und Umsetzung einer Strategie häufig unterschätzt. Wen brauche ich als Partner oder Vermittler für die bestmögliche strategische Lösung? Der

Berater muss in der Lage sein, Experten, Opinionleaders und Entscheidungsträger, auch skeptische und kritische, einzubinden, um die wirkungsvollste Strategie zu finden. Die Stärke jeder Strategie zeigt sich letztlich in ihrer Umsetzung. Unser Netzwerk nutzen wir deshalb auch, um Strategien in der Entwicklung zu überprüfen und in der Umsetzung verankern zu können. Dank unserem breiten Netzwerk sind wir in der Lage, bessere Strategien zu entwickeln, die auch erfolgreich umsetzbar sind.

### *Was prägt die heutige Arbeit von Kommunikationsberatern?*

Das sind eigentlich zwei wesentliche Faktoren: der Zeitdruck und die zunehmende Komplexität. Zeitdruck darf man sich dabei nicht nur auf der Zeitachse vorstellen. Es geht nicht nur darum, schneller zu agieren, um sich einen Vorsprung auf die Konkurrenz zu sichern oder sofort auf

Angriffe reagieren zu können. Das Thema ist hier vielmehr Themenführerschaft und Kommunikationskontrolle, also vorausschauendes, präventives Handeln. Wer das versteht, geht auch mit Zeitdruck viel entspannter um als derjenige, der den Ereignissen hinterherrennt, statt sie zu bestimmen.

Die Zunahme der Komplexität durch immer mehr Regulierungen und steigende Anforderungen an die Compliance und die Corporate Governance hat die Anforderungen und Ansprüche an die Unternehmensführung verändert, und das wirkt sich auch auf die Kommunikation aus. Der Präsident, der CEO und der CFO müssen nicht nur mit den rechtlichen, sondern auch mit den möglichen kommunikativen Auswirkungen dieser Rahmenbedingungen vertraut sein. Hier kann der strategische Kommunikationsberater nicht zuletzt vor dem Hintergrund stets verschärfter Regulierungen einen wesentlichen Beitrag leisten, um das damit verbundene Reputationspotenzial zu nutzen beziehungsweise das Downside Risk, das damit auch verbunden ist, zu begrenzen. Denn heute wird von den Unternehmen nicht nur die Erfüllung ihrer Umsatz- und Ertragsprognosen erwartet, sondern auch eine hohe soziale Kompetenz und eine ethische Haltung ohne Kompromisse.

Weil die Wahrnehmung eines Unternehmens von allen diesen Faktoren bestimmt wird, muss die Kommunikation entsprechend das ganze Handlungsuniversum eines Unternehmens abbilden. Die Kommunikation der Handlungen alleine genügt allerdings nicht, die Glaub-

würdigkeit der handelnden Personen macht den Unterschied. Auch bei den naturgemäss stark faktenorientierten Investor Relations stellen wir fest, dass die «soft factors» in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben. Gegen die Regeln der verantwortungsbewussten Unternehmensführung zu verstossen wird mittlerweile von den Investoren ebenso wenig akzeptiert wie das Nichterreichen von Umsatz- und Ertragszielen.

Weit verbreitet ist nach wie vor die Auffassung, eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie sei gleichbedeutend mit dem Management der Media Relations. Dabei geht vergessen, dass Medien nicht nur ihre Chronistenpflicht erfüllen, sondern sich auch Informationen von Quellen beschaffen, die man nicht auf dem Radar hatte. Es gibt in jeder Sache legitime Stakeholder, die vielleicht nicht offensichtlich als solche zu erkennen sind. NGOs, Whistleblowers oder Pressure Groups im Social-Media-Bereich können bedeutenden Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg der Umsetzung einer Kommunikationsstrategie nehmen. Es mag ihnen da und dort die Legitimation fehlen, aber sie müssen trotzdem berücksichtigt werden, weil sie die Medien beeinflussen und damit letztlich die Wahrnehmung einer Organisation.

### **Welche Bedeutung hat der theoretische Ansatz der Integrierten Kommunikation in Ihrer Beratertätigkeit?**

Integrierte Kommunikation ist schon lange ein Thema und es gibt viele Theorien dazu. Aufgrund der oben genannten Komplexität der Materie selbst und des Umfeldes ist es wichtig, dass die Kommunikationsberater in der Lage sind, Komplexität zu reduzieren und einfach und klar zu kommunizieren. Im Kampf um die verstopften Kommunikationskanäle etwa ist es entscheidend zu wissen, was die sozialen und andere digitale Medien für Möglichkeiten bieten und wie sie zusammen mit den traditionellen Medien einzusetzen sind, um die entsprechenden Stakeholder abzuholen. Die Anforderungen an die neue Generation von Kommunikationsberatern verändern sich entsprechend. Wie in zehn Jahren Social Media eingesetzt wird, wird möglicherweise wenig mit dem zu tun haben, wie wir es heute sehen, weil diese Medien in voller Entwicklung sind.

### **Welche Bedeutung messen Sie der Systemischen Prozessberatung und der Expertenberatung als Methoden für die Kommunikationsberatung bei?**

Systemische Prozesse sind in der Umsetzung einer Strategie relevant. Die entsprechende Beratung ist jedoch sehr anspruchsvoll, weil auch viele psychologische Komponenten wichtig sind. Es braucht deshalb systemische Prozesse, die die Softfaktoren einbeziehen. Wir beschäftigen uns immer damit, wenn wir die Strategie prüfen. Insofern ist das Beherr-

schen der Prozesse in der strategischen Kommunikationsberatung von zentraler Bedeutung. Wir sind zwar Kommunikationsspezialisten und werden entsprechend als Experten wahrgenommen. Aber wir verstehen uns als Generalisten mit einem breiten Kompetenzfächer und in dieser Rolle als Gesprächspartner verantwortlicher Führungspersonlichkeiten. Fachexperten ziehen wir in der Analyse und Umsetzung regelmässig bei, während die Entwicklung der Strategie unsere Kerndomäne ist, die wir in enger Abstimmung mit dem Kunden erarbeiten.

Schliesslich geht es darum, zu wissen, wie man möglichst perfekte Lösungen zu einer bestimmten Aufgabe findet. Fachliche Expertise ist dabei logischerweise zentral, aber langjährige Erfahrungen sind in der Kommunikationsberatung unentbehrlich, weil es sich um keine mathematische Wissenschaft handelt. Um bei uns Partner zu werden, muss man deshalb rund 40 Jahre alt sein, weil man nur mit einer gewissen Lebenserfahrung und einem entsprechenden Netzwerk auf Augenhöhe mit den Führungsverantwortlichen eines Unternehmens oder mit massgeblichen Meinungsbildnern und Beeinflussern kommunizieren kann. Bei uns ist Alter keine Ausrede, sondern eine Bedingung.

### **Wie beurteilen Sie den Professionalisierungsgrad bei Kommunikationsberatern und Unternehmen?**

Er ist sehr unterschiedlich, aber insgesamt ist eine deutlich höhere Professionalisierung feststellbar auf beiden Seiten. Die Kommunikationsfachleute auf Unter-

nehmerseite verstehen ihr Business besser als vor zehn Jahren. Allerdings ist das Gefälle immer noch sehr gross zwischen und innerhalb einzelner Unternehmen. Viele Kommunikationsverantwortliche in den Unternehmen können mit Strategien oft wenig anfangen. Sie können zwar umsetzen, aber strategisches Denken fehlt regelmässig. Obwohl es in den Ausbildungen ein Schwerpunkt ist, gibt es viele, denen liegt das offensichtlich weniger. Auf der Beraterseite ist das ähnlich. Da wird zwar viel in Ausbildung investiert, aber wenn man am Ende auf der Persönlichkeitsebene nicht die richtigen Kompetenzen verfügbar hat, wird es schwierig.

***Wie sieht Ihrer Meinung nach die künftige Entwicklung der strategischen Kommunikationsberatung als Dienstleistung aus?***

In den nächsten Jahren werden wir die Auswirkungen zunehmender Regulierungen zu spüren bekommen. Es ist immer der gleiche Mechanismus: Es passieren Fehler, diese werden von der Empörungsbewirtschaftung durch die Medien und die Politik hochgepeitscht und die daraus entstehende Verunsicherung und Ratlosigkeit wird durch den Ruf nach gesetzlichen Regelungen statt durch den gesunden Menschenverstand abgebaut. Was dabei auch auf der Strecke bleibt ist wieder ein Stück unternehmerische Selbstverantwortung und Freiheit. Compliance und Corporate Governance haben in diesem Umfeld stark an Bedeutung gewonnen. An der zunehmenden Popularität von Institutionen wie jener für Whistleblowers,

nicht zu reden von Vorstössen wie der Minder-Initiative, lässt sich das ablesen.

Diese Entwicklung wird neue Anforderungen an den Verwaltungsrat und das Management stellen. Es werden härtere gesellschaftliche Auseinandersetzungen folgen, die Übertreibungen im Bereich der Entschädigungspolitiken werden nicht so schnell und vor allem nicht flächendeckend korrigiert werden können. Das alles wird insbesondere für den Verwaltungsratspräsidenten zu neuen Herausforderungen führen. Er wird stärker als bisher gefordert sein, um dem Management für seine operativen Führungsaufgaben den Rücken freizuhalten. Mehr Transparenz ist gefordert, Nachweise müssen erbracht und klar definierte Prozesse vorgelegt werden, was ohne entsprechende Kommunikation gar nicht machbar ist.

Wer die Sozialkompetenz eines Unternehmens steigern will, der muss verstehen, wie er diese beeinflussen kann, und das wiederum beeinflusst die Kommunikation. Die Unternehmen, die das verstehen und beherrschen, werden auch in Zukunft erfolgreich sein. Wir als Berater können den Verantwortlichen in den Unternehmen aufzeigen, wie sich diese Wahrnehmungen genau zusammensetzen und wie sie sich steuern lassen. Das hat mit Manipulation nichts zu tun, sondern ausschliesslich mit verantwortungsbewusster Unternehmensführung, denn nur diese ist nachhaltig.

## Kritik am Modell der Expertenberatung 2.3

Die klassische Expertenberatung bleibt oft wirkungslos, weil keine Organisation per Knopfdruck zu verändern ist. Durch ihre Einmaligkeit und Eigendynamik kann jede Organisation einerseits immer wieder überleben, und andererseits immunisiert sie sich gegenüber einer aufgezwungenen Veränderung.<sup>24</sup> Das implizite Veränderungsverständnis der Expertenberatung ist stark von einem mechanistischen Weltbild geprägt, denn es wird davon ausgegangen, dass es für jede Organisation ein ideales Modell gibt, das die Berater durch ihre Analyse mit ausgefeilten Methoden und aufgrund ihres Wissens definieren können.<sup>25</sup>

Auf ein weiteres Problem hat bereits Edgar H. Schein (1969) hingewiesen. Das Modell der Expertenberatung funktioniert nur, wenn der Klient das Problem konkret diagnostiziert und korrekt an den Berater kommuniziert hat. Diese Voraussetzung ist jedoch häufig nicht gegeben und erklärt, weshalb der Lösungsvorschlag keineswegs zu den intendierten Zielen führen muss. Häufig werden von den Beratern grosse Analysen durchgeführt, die dann lediglich zu selbstverständlichen Vorschlägen führen.<sup>26</sup>

Obwohl der Expertenberatung ein eher negativer Ruf nachgesagt wird, ist sie – wie in der Unternehmensberatung – auch in der Kommunikationsberatung immer noch präsent. Eine Veränderung kann in einem Unternehmen jedoch nur von jenen herbeigeführt werden, um deren Arbeitssituation, Identifikation und Problemstellung es geht. Gerade in der Kommunikation ist die Wirkung von Massnahmen oft nicht abschliessend bewertbar, sondern geprägt von individuellen Wahrnehmungen, die auf unterschiedlichen Erwartungen basieren. Die Expertenberatung sieht zu wenig vor, diese zum integralen Bestandteil des Beratungsprozesses zu machen oder eine für alle Beteiligten identitätsstiftende Lösung zu erarbeiten. Deshalb scheint die Entwicklung von der Expertenberatung zur Organisationsentwicklung, auch Prozessberatung genannt, als Beratungsmethode angebracht.

---

<sup>24</sup> Vgl. Glasl, Friedrich/Lievegoed, Bernard 2004, zitiert nach: Glasl, Friedrich 2008, S. 35.

<sup>25</sup> Vgl. Bergknapp, Andreas 2009, S. 30.

<sup>26</sup> Vgl. König, Eckard/Volmer, Gerda 1994, S. 45.