Glaubwürdigkeit und Effizienz sind planbar: Anregungen zur Kommunikationsplanung 2012

Wolfgang Griepentrog, 29. September 2011,
Beitrag im Blog „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“

Gute Kommunikationsplanung ist die Grundlage für den **erfolgreichen Kommunikationsauftritt von morgen**. Niemand lässt sich dabei gerne in die Karten schauen. Ein intensiverer Austausch über Strategien, Techniken und wesentliche Elemente der Planung in der PR wäre aber durchaus spannend und hilfreich.
Effizienz und Glaubwürdigkeit von Kommunikation sind das Thema dieses Blogs. Wir wissen, dass einerseits viel von der **Haltung und Werteorientierung der Kommunikationsverantwortlichen** abhängt. Andererseits gilt aber auch: **Glaubwürdige, effiziente Kommunikation lässt sich planen.** Wer Ziele, Strategien, Basis- und Leuchtturmmaßnahmen, die optimale Infrastruktur zur Umsetzung, sprich: sämtliche Koordinaten der internen und externen Kommunikation, systematisch und umfassend beschreibt und deren Wirkung regelmäßig überprüft, der schafft damit das Fundament für nachhaltigen Erfolg im Kommunikationsauftritt. Jetzt, im September/Oktober, befassen sich Unternehmen mit der **Kommunikationsplanung 2012**. Manche Projekte, deren Enddatum im Folgejahr liegt, wurden bereits begonnen, etwa die Arbeiten am Geschäftsbericht. Ein guter Anlass also, um im folgenden das Augenmerk auf drei eigentlich banale, aber doch häufig unterschätzte Aspekte einer erfolgreichen Kommunikationsjahresplanung zu richten, die für Effizienz und Glaubwürdigkeit entscheidend sind:

- die kritische Analyse,
- die strategische Themenplanung und
- die Berücksichtigung der Reputation.

© Copyright, Dr. Wolfgang Griepentrog, 2011

Wir können uns dem Thema nicht entziehen Eine gute **Kommunikationsplanung wird zunehmend wichtiger**, die Rahmenbedingungen werden schwieriger. Unternehmen verspüren einen **wachsenden Druck**. Kunden, Stakeholder, Öffentlichkeit erwarten eine immer bessere, schnellere, transparente und engagiertere Kommunikation, bei zunehmender Vielfalt von Themen und Ereignissen. Gleichzeitig wird in der Kommunikationsgesellschaft das Kommunizieren immer schwieriger. Es ist nicht einfach, gezielt Aufmerksamkeit für die eignen Unternehmensbelange zu finden und die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu steuern. Kommunikation ist in allen Feldern der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft interessengesteuert; die Menschen wissen das, akzeptieren es aber nicht: sie verschließen sich zu einem Teil der professionellen Kommunikation von Unternehmen und Organisationen. Die Kommunikationsplanung 2012 erfolgt zudem unter dem Eindruck allgemein hoher Verunsicherung über Stabilität und Wachstum in der Welt. Wie können und müssen Unternehmen in diesem Umfeld ihre Kommunikation ausrichten? Diese Frage muss die Kommunikationsplanung 2012 beantworten. Der Druck, die **richtigen Weichen** für den Kommunikationserfolg zu stellen, ist deutlich höher als früher.

1.: Notwendigkeit des kritischen Reviews: Wirkung und Effizienz von Kommunikation gehören regelmäßig auf dem Prüfstand

Eine gute Kommunikationsplanung muss sich zunächst mit der **Wirkung der bisher umgesetzten Strategien und Maßnahmen** auseinandersetzen und deren kritische Analyse mit der richtigen Einschätzung künftiger Anforderungen und Entwicklungen verbinden. Die sorgfältige **Reflexion** über die Wirkung der eigenen PR ist keineswegs Standard. Dass dieser Aspekt trotzdem mehr und mehr in den Fokus der PR-Branche rückt, ist das Verdienst von Experten und Praktikern, die sich unter dem Begriff **„Kommunikationscontrolling“** systematisch mit der messbaren Wirkung professioneller Kommunikation befassen. Sie bemühen sich, die Wirkung von Kommunikation nachzuweisen, die Effizienz zu steigern, und sie machen auf diese Weise den **Wertbeitrag guter Kommunikation** für den Unternehmenserfolg sichtbar. Das ist für die unumgängliche interne Argumentation und Begründung geplanter Maßnahmen und Ressourcen besonders hilfreich. In diesem Sinne sollte das Kommunikationsmanagement regelmäßig – zumindest aber einmal im Jahr anlässlich der Kommunikationsjahresplanung – auf den Prüfstand gestellt werden. Es gilt, die

© Copyright, Dr. Wolfgang Griepentrog, 2011

Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Kommunikationsauftritt zu erkennen. Die Wirkung und die Effizienz der Maßnahmen muss mit **definierten KPIs („Kennzahlen)** und klaren Erfolgs-kriterien gemessen werden. Wichtig ist jedoch generell, über die Kennzahlen hinaus das **Bewusstsein für die Wirkung und die Wirkungszusammenhänge von Kommunikation** im Unternehmen zu schärfen. Es gilt, festzustellen, wie gut der Kommunikationsauftritt auf die Profilierung der Unternehmensmarke einzahlt, was eine Kommunikations-strategie möglicherweise verwässert, welche neuen Aktivitäten zur Optimierung beitragen, was bei Kunden, Medien, Stakeholdern gut ankommt und was nicht. Nur wer den Status quo und die Fitness seines PR-Managements genau kennt, kann eine solide Kommunikationsplanung aufsetzen.

Strategische Ausrichtung überprüfen: Stimmt der Kurs?

Strategische Kommunikation gehört zu den Buzzwords dieser Zeit. Die Vorstellungen, was genau darunter zu verstehen ist, sind oft diffus und ebenso unklar ist, woran eine ausgeprägte Strategieorientierung im Praxisalltag der Kommunikation überhaupt zu erkennen ist. Nach meiner Erfahrung liegt die größte Schwäche im heutigen PR- und Kommunikationsmanagement von Unternehmen genau darin, dass oftmals – getrieben vom operativen Tagesgeschäft – die **klare Strategie fehlt**. Oft wird aus dem Bauchgefühl heraus geplant und entschieden. Damit kann man richtig liegen, aber es ist gefährlich. Die **zunehmende Komplexität** von Themen und Zusammenhängen und die weitreichende Bedeutung von Kommunikation (etwa bei Kapitalmarktthemen, in Krisen oder in sensiblen Restrukturierungsprozessen) erfordert nämlich eine **Berechenbarkeit und Transparenz in der Planung** und grundsätzlich eine hohe **Strategiekompetenz** im Kommunikationsmanagement.

In einem mehrteiligen Blogbeitrag auf der Plattform „Unternehmershuttle“ mit dem Titel „Was bedeutet strategische Kompetenz? Von der Kunst, den richtigen Weg zu finden“ (zum Download abrufbar im Portal der Competence Site) habe ich die **Aspekte der Strategiekompetenz** genauer skizziert. Das Ringen um die richtigen Ziele und Strategien und ihre regelmäßig Überprüfung beeinflussen die kommunikativen Erfolge jedenfalls maßgeblich. Die strategische Kompetenz der Mitarbeiter in Kommunikation und Marketing zu fördern, betrachte ich übrigens ebenfalls als wichtige Aufgabe des Kommunikationsmanagements. Auch sie muss in der jährlichen Planung berücksichtigt werden.

© Copyright, Dr. Wolfgang Griepentrog, 2011

Man sollte also zu Beginn der Kommunikationsjahresplanung eine **ehrliche, umfassende Bestandsaufnahme des Status quo** nicht scheuen. PR/ Kommunikation ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Auch die Infrastruktur insgesamt gehört auf den Prüfstand. Haben wir die optimale Infrastruktur und ausreichende Ressourcen, um unsere Kommunikationsziele erreichen zu können und den Erwartungen der Stakeholder gerecht zu werden?

2.: Kommunikationsplanung bedeutet Themen-planung: Welche (künftigen) Themen schärfen das Unternehmensprofil? Welchen Themen können wir uns nicht entziehen?

Wenn Sie meinen, Kommunikationsplanung bedeutet primär die Festlegung von Maßnahmen, so ist dies nur halbrichtig. **Erfolgreiche PR definiert sich durch die richtigen Themen und Botschaften.** Es kommt aber nicht nur darauf an, sich mit den Themenfeldern auseinander zu setzen, die ohnehin regelmäßig auf der Agenda stehen, sondern vor allem neue spannende Felder zur Profilierung zu finden und damit neue Kommunikationsanlässe zu schaffen. Ein vorausschauendes Themenmanagement, das Trends erkennt und unternehmensrelevante Themenentwicklungen antizipiert, ist das maßgebliche Qualitätskriterium. Gut sind beispielsweise Themen, anhand derer sich besondere **Facetten der Unternehmensmarke**, etwa die Innovationsstärke oder eine ausgeprägte Unternehmensethik, effizient darstellen lassen. Es lohnt sich – ähnlich einem systematischen **Agenda Setting Prozess**, wie ich ihn ebenfalls im Blog des Unternehmershuttle skizziert habe (als Download abrufbar im Portal Competence Site) – alle in Betracht kommenden Themen genau zu analysieren, zu priorisieren und daraus Kommunikationsmaßnahmen abzuleiten.

Themenplanung ist ein strategischer Vorgang und **berücksichtigt unternehmensstrategische Planungen und Entwicklungen**. Die Wahl der richtigen Leitthemen für die Kommunikation des nächsten Jahres soll schließlich nicht nur die Stakeholder begeistern und den marken- sowie kommunikationspolitischen Aspekten Rechnung tragen, sondern vor allem die **Geschäftsentwicklung unterstützen**. Deren Ziele, Chancen und Risiken muss das Themenmanagement reflektieren.

© Copyright, Dr. Wolfgang Griepentrog, 2011

Der Zusammenhang von ausgewählten Themen und dazu definierten Maßnahmen des kommenden Geschäftsjahres muss in der Kommunikationsplanung 2012 deutlich werden. Es gibt kritische Stimmen, die behaupten, man können Kommunikation in Wirklichkeit überhaupt nicht planen. Natürlich erfordern aktuelle Entwicklungen im Tagesgeschäft, vor allem im Pressebereich, später Anpassungen der Strategien und der Planungsdetails. Trotzdem muss die Kommunikationsplanung einen verbindlichen Rahmen setzten und nicht nur den bisherigen Kommunikationseinsatz mit Standardmaßnahmen (z.B. Reporting der Geschäftszahlen) fortschreiben, sondern gezielt die Entwicklung neuer Themenfelder anregen.

Größere Unternehmen haben in den letzten Jahren eigene Bereiche für **Issue Management** eingerichtet und damit das Handling ihres Themenmanagements professionalisiert. So wird vermieden, dass Unternehmen von Themenentwicklungen überrascht werden und **unvorbereitet** Position beziehen müssen. Ein gutes Issue Management erleichtert auch die Identifikation geeigneter Themen für die Kommunikationsjahresplanung.

3. In der Kommunikationsplanung muss sich das Reputationsmanagement widerspiegeln

Gute PR leistet einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensreputation. Dem wird niemand widersprechen. In der Praxis aber ist dieser Grundsatz keineswegs verinnerlicht. **Chancen und die Risiken bei der Wahrung des guten Rufs** würden sonst nämlich mit viel größerer Sensibilität und Konsequenz berücksichtigt und die Reputation nicht – wie so oft – fahrlässig aufs Spiel gesetzt werden. Nicht nur die PR-Profis tun sich generell schwer damit, den Zusammenhang zwischen Reputation und Unternehmenserfolg zu akzeptieren, auch weil die Belange der Unternehmensreputation oft **im Konflikt stehen mit anderen spezifischen Unternehmensinteressen**. Effizient und glaubwürdig ist Kommunikation aber ohne Zweifel nur dann, wenn sie positiv auf die Reputation einzahlt, wenn sie Vertrauen aufbaut oder den guten Ruf zumindest nicht gefährdet. Dies ist ein Aspekt, der ebenfalls eine holistische Betrachtung im Rahmen der Gesamtplanung erfordert, denn viele kleine Details im Kommunikations- und Marktauftritt beeinflussen den Eindruck der Stakeholder und ihr Verhältnis zum Untenehmen. Die Kommunikationsplanung muss dies mitdenken.

© Copyright, Dr. Wolfgang Griepentrog, 2011

Einen Überblick über die Aktionsfelder im Reputationsmanagement mit weiteren Anregungen bietet die Webseite www.reputationstraining.de.

Für den nachhaltigen Erfolg der Kommunikation und für den Unternehmenserfolg insgesamt ist es entscheidend, wie gut Unternehmen auf ihre jeweiligen Reputationsrisiken eingestellt und **vorbereitet** sind. Dieses Thema ist keineswegs auf die Kommunikation beschränkt. Ein effizientes Management der Reputationsrisiken beinhaltet vielmehr quer über das gesamte Unternehmen den **Aufbau von Organisationsstrukturen, Entscheidungs- und Prozessabläufen**, die möglichst umfassend sicherstellen, dass kein Mitarbeiter, keine Führungskraft etwas tut, das Kunden und Öffentlichkeit **nicht vermittelbar** ist. Sei es der jüngste Krisenfall in der **UBS**, bei dem ein einzelner Mitarbeiter durch illegale Geschäftspraktiken einen Milliardenschaden verursachte udn das Vertrauen der Menschen in Integrität und Professionalität der Bankenbranche erschütterte; sei es die mutwillige NGO-Kampagne gegen den Hähnchenzüchter **Wiesenhof**, sei es der bisweilen machtversessene, unsensible **Führungsstil mancher Konzernlenker** …: all diese Fälle zeigen, dass das Bewusstsein für und der Umgang mit Reputationsrisiken weithin unterentwickelt ist. Es ist die Aufgabe des Kommunikationsmanagements, darauf hinzuweisen und selbst die Unternehmensreputation im Blick zu behalten. Die PR- und Kommunikationsmanager müssen auf entsprechende **Strukturverbesserungen im Unternehmen hinwirken**, aber auch mit geeigneten Kommunikationsmaßnahmen eine **Unternehmenskultur** fördern, die das Fehlverhalten einzelner unwahrscheinlicher macht. Angesichts einer immer **größeren Krisenanfälligkeit** von Unternehmen und gestiegener Reputationsrisiken sollten diese Impulse auch bei der Kommunikationsplanung 2012 eine maßgebliche Rolle spielen. Es sollten Strategien und Maßnahmen geplant werden, die in besonderer Weise auf den Schutz und den Aufbau der Unternehmensreputation einzahlen, die vertrauensfördernd sind und die Stakeholderbeziehungen stärken.

Ein Jahresplanungsworkshop hilft bei der Kursbestimmung

Schreiben Sie Ihre Kommunikationsplanung nicht von Jahr zu Jahr fort, ohne innezuhalten. Stellen Sie die Weichen für die Kommunikationsjahresplanung 2012 **bewusst außerhalb der Routine und Hektik des Alltagsgeschäfts**. Hilfreich ist es, in einem spezifischen Planungsworkshop Impulse zu sammeln, die Wirkung bisheriger Kommunikationsaktivitäten kritisch zu prüfen und festzustellen, ob die Ziele erreicht wurden und die KPIs richtig gewählt sind.

© Copyright, Dr. Wolfgang Griepentrog, 2011

Führungskräfte und Mitarbeiter des Kommunikationsbereichs sollten daran teilnehmen. **Mittel- und langfristige Perspektiven geraten im Tagesbetrieb leicht aus dem Blick.** Ein externer Moderator sollte den Workshop leiten, um **unvoreingenommenen** diesen Blick auf die Potenziale der Kommunikation und ihre langfristigen Perspektiven zu wahren. Je nachdem, welche Themenfelder in den Fokus gerückt werden sollen, kann man auch Gastvorträge von Spezialisten einbinden. Machen Sie den Jahresplanungsworkshop zu einem Highlight in Ihrem Kommunikationsmanagement, von dem wichtige Impulse ausgehen.

Wichtig ist auch der Austausch mit **anderen Unternehmensbereichen** im Workshop, beispielweise mit den Kollegen, die für das Marketing, das Innovationsmanagement oder für Nachhaltigkeit / Corporate Responsibility zuständig sind. Deren Themen und Belange, im Marketing zum Beispiel die Konzepte zur strategischen Kundenbindung, müssen in die Kommunikationsplanung einfließen.

Fazit: Planung schafft Mehrwert für Effizienz und Glaubwürdigkeit

Glaubwürdigkeit hat viele Gesichter. Im „Glaubwürdigkeitsprinzip“ haben wir 10 wichtige Bedingungen formuliert: Professionalität, Transparenz, Berechenbarkeit, Authentizität gehören dazu. Als Einzelner kann man sich diese Faktoren zu eigen machen. Auf Unternehmensebene ist das schwieriger. Hier sind viele verschiedene Akteure eingebunden und es gilt, gleichzeitig sehr **komplexen und oft widersprüchlichen Stakeholdererwartungen** gerecht zu werden. Deswegen bedarf es einer guten Planung. Fehler im künftigen Auftritt werden so vermieden, Akzeptanz und Vertrauen gefördert.

Setzen Sie die richtigen Signale und nutzen Sie die Kommunikationsplanung 2012 für einen umfassenden Rundumblick auf die Chancen Ihres Kommunikationsmanagements. Am Ende werden, wie üblich, die definierten Maßnahmen mit Zeitplanung und Budgets aufgestellt. Unter Berücksichtigung der drei beschriebenen Aspekte können diese aber viel besser begründet und intern „verkauft“ werden. Mit diesem Vorgehen zeigen Sie: **Glaubwürdigkeit und Effizienz sind planbar**.

Weiterer Support und Infos: http://www.wordsvalues.de
Quelle: http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog

© Copyright, Dr. Wolfgang Griepentrog, 2011