

Die Kommunikation als Fachgebiet befindet sich im Wandel und mit ihr auch die Aus- und Weiterbildung von Kommunikationsfachleuten. Die wirtschaftlichen Veränderungen, neuen Wettbewerbsbedingungen, zunehmenden komplexen Regeln und Gesetze, technologischen Fortschritte sowie die globale Vernetzung unterschiedlichster Anspruchsgruppen stellen die Kommunikationsfunktion in Unternehmen und Organisationen vor immer grössere Herausforderungen. Nachhaltige Kommunikationslösungen müssen mehr denn je innerhalb verschiedener Spannungsfelder die Ansprüche aller Stakeholder bedienen. Mit der steigenden Komplexität in der Ausgestaltung nachhaltiger Kommunikationslösungen nimmt auch der Bedarf an Expertenwissen und Beratung zu.

Kommunikationsverantwortliche renommierter Schweizer Unternehmen nehmen zu den dargelegten aktuellen Theorien Expertenberatung, Systemische Prozessberatung und Integrierte Kommunikation Stellung und geben Einblick in ihre Erfahrungen. Dieses Fachbuch will Denkanstösse und Vorschläge für eine erfolgreiche Kommunikationsberatung bieten.

- Klar strukturiert,
- fachlich präzise und differenziert,
- praktisch relevant,
- für Kommunikationsverantwortliche und -spezialisten auf Unternehmens- und Agenturseite, Führungskräfte und alle, die innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens Verantwortung tragen und Interesse für Integrierte Kommunikation mitbringen.

Roman Griesser (* 1978) arbeitete zu Beginn seiner Karriere in diversen Projektleitungsfunktionen bei internationalen Grossunternehmen und ist heute Kommunikations- und PR-Berater.

Benno Maggi (* 1963) ist Mitbegründer und Geschäftsführer von Partner & Partner, eine der ersten Agenturen für Integrierte Kommunikation in der Schweiz.

ISBN 978-3-03823-833-1



www.nzz-libro.ch

Roman Griesser, Benno Maggi | Integrierte Kommunikationsberatung

NZZ Libro

Roman Griesser
Benno Maggi

INTEGRIERTE KOMMUNIKATIONS- BERATUNG

Ein Wegweiser aus Theorie und Praxis
für nachhaltige Kommunikationslösungen

Verlag Neue Zürcher Zeitung

« Ohne Expertenwissen in Kommunikation und Erfahrung mit systemischen Prozessen kann keine erfolgreiche Kommunikationsberatung stattfinden. »

Stefan Vogler, Unternehmensberater für Branding, Marketing und Kommunikation, Dozent **HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich**, Member of **ASCO Association of Management Consultants Switzerland**, über systemisches und ganzheitliches Denken in der Integrierten Kommunikation und die Rolle der Systemtheorie in Kommunikationslehrgängen.

Wo sehen Sie die Berührungspunkte zwischen dem Ansatz der Systemischen Prozessberatung und dem Ansatz der Integrierten Kommunikation?

Der Ursprung von Kommunikationssystemen sind sogenannte «best practices». In der Praxis wurde Kommunikation in einem auf die Ziele und Zielgruppen beziehungsweise Stakeholder bestimmten Mix von Instrumenten und Massnahmen, mit bestimmten Botschaften, in einer bestimmten Form, während einem bestimmten Zeitraum konzipiert und realisiert. Jene Kommunikation, die besonders erfolgreich, d. h. effizient (möglichst geringe Kosten bzw. Investitionen) und effektiv (Zielerreichung bzw. das Wissen und/oder die Einstellung und/oder das Verhalten der relevanten Stakeholder) war, wurde ex post ana-

lysiert. Daraus wurden Erkenntnisse abgeleitet, und in Modellen wurde die optimale Kommunikationskonzeption und -planung abgebildet. Da Modelle Abbildungen von Systemen sind, ist Integrierte Kommunikation per se systemisch. Komplexe Kommunikationskampagnen verlaufen idealerweise prozesshaft. Das Denken in Systemen und das Planen in Prozessen gehört zur Integrierten Kommunikation. Im Gegensatz zur additiven Konzeption, Planung und Realisierung einzelner Kommunikationsinstrumente und Massnahmen kann das Hauptziel und der Nutzen Integrierter Kommunikation wie folgt auf den Punkt gebracht werden: Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile. Ohne Erfahrungen mit systemischen Prozessen kann dieses Ziel nicht erreicht werden.

Aus Sicht der Integrierten Kommunikation gibt es deshalb keine Berührungspunkte mit der Systemtheorie, sondern vielmehr bildet die Systemtheorie die Grundlage der Integrierten Kommunikation beziehungsweise wendet die Integrierte Kommunikation die Systemtheorie (oder mindestens Ansätze davon) an.

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

In der Kommunikationsberatung ist das eine zwingend mit dem anderen verbunden. Ohne Expertenwissen in Kommunikation und Erfahrung mit systemischen Prozessen kann meines Erachtens keine erfolgreiche Kommunikationsberatung stattfinden. Das Unternehmen als Kommunikationstreiber ist selbst ein System und richtet sich mit seiner Kommunikation an unterschiedlichste Stakeholder, die wiederum Teil verschiedener sozialer, organisationaler usw. Systeme sind. Eine Kommunikationsberatung betreibt keine explizite Systemische Prozessberatung bei den Kunden, aber eine implizite. Während sich systemische Prozessberater meines Wissens auf die Systeme und Prozesse, also auf die «Art und Weise» konzentrieren, beschäftigt sich die Kommunikationsberatung auch mit den «Inhalten». Oder anders formuliert: Gute Kommunikationsberatende sind Experten, Berater und Coaches in einem. Zentral ist, die unterschiedlichen Rollen sauber zu trennen beziehungsweise entsprechend

zu agieren. Da Kommunikation keine exakte Wissenschaft und eine urmenschliche Tätigkeit ist, welche neben dem Intellekt auch Intuition und gesunden Menschenverstand erfordert, können beziehungsweise müssen Kommunikationskonzepte nicht nur im stillen Kämmerlein kreiern und hernach verkauft werden. Betroffene und/oder Verantwortliche sollten zu Beteiligten werden, weil damit auch die Umsetzungswahrscheinlichkeit und -geschwindigkeit erhöht wird.

Was sind die häufigsten Hindernisse, die der Systemischen Prozessberatung in der Praxis, in der Realisation der Integrierten Kommunikation, im Wege stehen?

Das Denken und Handeln in Prozessen erfordert Wissen und Erfahrung. Wenn jemand die Erkenntnis, dass jegliches Leben (und damit auch das Kommunizieren) in Systemen und Prozessen stattfindet, nicht hat und berücksichtigt, kann er meines Erachtens keine Integrierte Kommunikationsberatung als Generalist betreiben. Andere Hürden sind eher technischer Natur wie z. B. falsche Organisationsstrukturen (Abteilungsdenken) oder eine falsche Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung an viele Spezialisten statt an einen Generalisten. Zudem sind die Prozesse für Integrierte Kommunikation oft weder im Unternehmen noch bei der Kommunikationsberatung dokumentiert und schon gar nicht aufeinander abgestimmt. Dies führt zu Ineffizienz und gegebenenfalls auch zu Unzufriedenheit bei allen Involvierten.

Was für eine Rolle spielt die Systemtheorie und die Systemische Prozessberatung in Ihren Kommunikationslehrgängen?

Wir erheben den Anspruch, in unseren Lehrgängen stets auch Generalistenwissen zu vermitteln. Wir schulen das Denken und Handeln in Systemen und Prozessen. Davon profitieren auch die Spezialisten in der Kommunikationsberatung, ihre Akzeptanz wird erhöht und damit steigt ihre Durchsetzungsfähigkeit für integrierte Lösungen. In unseren Lehrgängen werden sehr viele Praxisfälle untersucht, die systemisch behandelt werden. Zudem sind die Lehrgänge so strukturiert, dass neben dem Allgemein- und dem Kommunikations-Fachwissen auch die Förderung der Sozialkompetenz nicht zu kurz kommt. Sozial kompetente Kommunikationsberater entwickeln mehr Empathie. Zudem haben sie ein besseres Verständnis für systemische Prozesse und sie werden befähigt, solche Prozesse zu begleiten und entlang diesen Prozessen zu arbeiten.

Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung der Kommunikationsberatung?

Durch immer mehr und neue Kommunikationsinstrumente grassiert das Spezialistentum und es mangelt an Generalisten in der Kommunikationsberatung. Entscheidend ist nie das einzelne Instrument, die Einzelmassnahme, das Mittel oder Medium, sondern immer die Gesamtwirkung bei den relevanten Stakeholdern. Viele Agenturen haben in den letzten Jahren immer mehr Spezialisten integriert und ihr Leistungsspektrum ausgeweitet. Es fehlt aber meines Erachtens an erfah-

renen Generalisten, welche Unternehmen als komplexes System in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Vernetzung verstehen und effiziente und effektive Konzepte nach dem Ansatz der Integrierten Kommunikation entwickeln können. Ich glaube, dass sich Kommunikationsfachleute entscheiden müssen. Entweder werden sie Spezialisten eines bestimmten Kommunikationsinstruments und können sehr erfolgreiche Experten sein beziehungsweise werden. Oder sie bilden sich stets weiter, sammeln viele Erfahrungen in unterschiedlichen Märkten, Branchen, Unternehmen, Disziplinen, arbeiten an ihrer Management-, Sozial- und Führungskompetenz und werden so zu Persönlichkeiten, welche als Berater und Coaches unterschiedlichste Spezialisten integrieren können. So werden sie von den top-gebildeten und immer anspruchsvolleren Führungskräften auf der Kundenseite akzeptiert und können komplexe integrierte Kommunikationskonzepte entwickeln und Kommunikationsprozesse managen. Dabei wird das Monitoring immer bedeutender. Das, was andere (z. B. via Social Media) über ein Unternehmen verlauten lassen, wird zunehmen und droht, die eigene Kommunikation zu übertrumpfen. Die Zukunft gehört jenen, die in immer kompetitiveren Märkten und explosionsartiger Kommunikation pro-aktiv und reaktiv Navigationshilfe bieten, Spezialisten integrieren und damit Sicherheit geben können. Es werden nur noch echte Generalisten als Berater und Coaches oder Spezialisten für ganz konkrete und rasche Lösungen gefragt sein.

Die Autoren



Roman Griesser, geboren 1978, arbeitete zu Beginn seiner Karriere in diversen Projektleitungsfunktionen bei einer Versicherungsgesellschaft und bei einem der grössten Softwarehersteller. Es folgte die Tätigkeit bei einem Zürcher Software-Unternehmen, in der er als Kommunikationsverantwortlicher die Unternehmens- und Produktkommunikation neu ausrichtete, bevor er sich als Kommunikationsberater bei einer Schweizer Werbeagentur engagierte. Er qualifizierte sich mit dem Höheren Wirtschaftsdiplom VSK am Institut Juventus KLZ und dem B. Sc. ZFH in Kommunikation an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ). Die theoretischen Grundlagen und die Branchenumfrage stammen aus seiner Diplomarbeit und wurden von ihm für dieses Fachbuch überarbeitet. Heute arbeitet er als Kommunikations- und PR-Berater.



Benno Maggi, geboren 1963, arbeitete nach seiner Ausbildung zum Graphic Designer als Regisseur und Filmproduzent. Seine Werke wurden an verschiedenen Festivals im In- und Ausland sowie in den Schweizer Kinos aufgeführt. 1995 war er einer der Mitbegründer der Partner & Partner, eine der ersten Agenturen für Integrierte Kommunikation in der Schweiz. Ende der 1990er-Jahre absolvierte er eine Zusatzausbildung in strategischem Marketing und Finanzmanagement an der Stanford Business School. Seit 2002 ist er neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer und Senior Berater in seiner Agentur auch für die Creative Direction des *NZZ Folio* verantwortlich.