

Master Thesis im Rahmen des
Master of Advanced Studies ZFH
in Coaching und Organisationsberatung

Der systemisch-komplementäre Ansatz in der Kommunikationsberatung

Eingereicht dem Institut für Angewandte Psychologie IAP,
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Sandro Küng

am

Zürich, 9. März 2015

Referent: Simon Raeber, Psychologe, hypnosystemischer Coach, Mitinhaber Neomentum AG
Co-Referentin: Gisela Ullmann-Jungfer, Studienleiterin und Dozentin am IAP

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich, verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.

Management Summary

Die rasante wirtschaftliche, technologische, soziale und kulturelle Entwicklung sowie der dadurch bedingte Wertewandel lösen in vielen Organisationen Unsicherheit aus. Der Bedarf an verschiedenen Formen von Unternehmensberatung hat in der Folge stark zugenommen – insbesondere auch jener an Kommunikationsberatung.

Gleichzeitig befinden sich Kommunikationsbranche und Medienwelt in einem radikalen Strukturwandel, dessen Haupttreiber der schnelle technologische Wandel ist. Das etablierte Beziehungsgeflecht mit klassischen Medien und ihren Gatekeepern verliert an Bedeutung. Alternative Strategien und Positionierungen sind gefragt.

Zwar ist die Berufsbezeichnung PR-Berater geläufig und das Schweizerische Public Relations Institut (SPRI) bietet seit über 30 Jahren einen Diplomlehrgang zum PR-Berater an, doch das Beratungsverständnis hat die PR-Forschung bislang nicht aufgearbeitet.

In dieser Arbeit werden folgende Aspekte beleuchtet:

- Verunsicherte Klienten und Berater: Die Aufgaben und Möglichkeiten externer Kommunikationsberatung in Zeiten steten Wandels.
- Beratungsmarkt im Umbruch: Die verschiedenen Beratungsansätze und ihre Grenzen.
- Beispiele aus der eigenen Praxis: Fallbesprechungen entlang der Beratungsphasen.
- Reflexion und Fazit

Vorwort

Die Kommunikationsbranche befindet sich angesichts der Medialisierung der Organisationskommunikation, der Digitalisierung der Medien, des Wertewandels in der Gesellschaft und der Globalisierung der Wirtschaft in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Zwecks fachlicher Vertiefung habe ich 2012 am Institut für Angewandte Medienwissenschaft (IAM) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) den Master of Advanced Studies (MAS) in Communication Management and Leadership begonnen, wo Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach den systemischen Beratungsansatz vermittelte.

Das Thema hat mich derart stark interessiert und fasziniert, dass die empfohlene Fachliteratur meinen Wissensdurst nicht zu stillen vermochte. Ich wollte die Theorie vertiefen sowie in die Praxis umsetzen, und zwar (innerhalb der ZHAW) an der Quelle der systemischen Beratungslehrgänge. So wechselte ich 2013 ans Institut für Angewandte Psychologie (IAP), in den MAS Coaching und Organisationsberatung. Ein für mich lohnender Schritt, zumal ich hier über den Tellerrand der eigenen Branche blicken und mich mit Beratenden unterschiedlichster Berufsfelder austauschen konnte.

In meiner 17-jährigen Tätigkeit als PR-/Kommunikationsberater war es für mich immer wieder eine Herausforderung, mir meiner eigenen Rolle gegenüber dem Mandantensystem bewusst zu sein. Es war für mich oft schwierig, meine eigenen Überzeugungen und Perspektiven von denen der Mandanten zu trennen. Folglich war häufig die Auseinandersetzung mit meiner persönlichen Beraterrolle im Zentrum der am IAP vorgebrachten eigenen Fälle aus meiner Praxis. Schliesslich habe ich während einer Lehrsupervision des Mastermoduls den Entschluss gefasst, den systemisch-komplementären Ansatz und meine Beraterrolle/n in der Kommunikationsberatung in dieser Masterarbeit zu thematisieren.

Anmerkungen zu Schreibformen:

Da ich in meiner Rolle als Kommunikationsberater als Person stark involviert bin, habe ich diese Arbeit in der Ich-Form geschrieben, was gemäss IAP-Richtlinien legitim ist.

Personenbezeichnungen, die ich wegen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwende, schliessen das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Inhalt

Management Summary	III
Vorwort	IV
1. Einleitung	1
1.1. Einführung in das Thema	1
1.1.1. <i>Begriffliche Klärung</i>	1
1.2. Fragestellung.....	2
1.3. Ziel der Arbeit	3
1.4. Aufbau der Arbeit	3
2. Externe Kommunikationsberatung	4
2.1. Public Relations (PR)	4
2.2. PR im Wandel	4
2.3. PR-Beratung.....	8
2.4. PR-Agenturen/externe Berater.....	9
3. Beratungsansätze	10
3.1. Beratung.....	10
3.2. Expertenberatung.....	10
3.2.1. <i>Grenzen der Expertenberatung</i>	11
3.3. Systemische Prozessberatung.....	12
3.3.1. <i>Grenzen der systemischen Prozessberatung</i>	12
3.4. Kommunikationsberatung im Spannungsfeld Experten-/Prozessberatung	13
3.5. Komplementärberatung.....	15
3.5.1. <i>Systemisch-komplementäre Kommunikationsberatung</i>	16
4. Fallbeispiele	18
4.1. Von der neuen Website zum Change-Projekt.....	18
4.1.1. <i>Phase 1: Auftragsklärung</i>	18
4.1.2. <i>Phase 2: Erneute Auftragsklärung und Kontraktphase</i>	20
4.1.3. <i>Phase 3: Systemdiagnose</i>	23
4.1.4. <i>Phase 4: Veränderungsphase</i>	24
4.1.5. <i>Phase 5: Abschlussphase</i>	26
4.2. Interne und externe Verbandskommunikation.....	27

4.2.1. Phase 1: Auftragsklärung	27
4.2.2. Phase 2: Kontraktphase	29
4.2.3. Phase 3: Systemdiagnose	30
4.2.4. Phase 4: Umsetzung	32
4.2.5. Phase 5: Abschlussphase	34
5. Schluss	35
5.1. Fazit	35
6. Literaturverzeichnis	37
7. Abbildungsverzeichnis	41
8. Anhang	42
8.1. Feedbackformular von A. Wohlgemuth	42
8.2. Interview mit Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach	45

1. Einleitung

1.1. Einführung in das Thema

Als Kommunikations- und Organisationsberater berate ich vorwiegend inhabergeführte KMU in Public Relations mit den Schwerpunkten Corporate Identity, strategische Positionierung und Content Marketing (Online-Kommunikation). Für Grossunternehmen arbeite ich bei der Konzeption und Ausführung von Kommunikationsmassnahmen meist projektbezogen.

Das Beratungsverständnis in der Kommunikationsbranche ist weitgehend ungeklärt. Wenige Themen der PR-Forschung blieben gemäss Szyszka (2009, S. 70) so unbeachtet wie die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Beratung. So stellen Röttger und Zielmann (2009, S. 35) fest:

So selbstverständlich und häufig der Terminus PR-Beratung in der Praxis verwendet wird, so ungeklärt ist er in der PR-Forschung. So ist weder der Beratungsbegriff mit Blick auf den Anwendungsbereich PR inhaltlich aufgearbeitet, noch werden Aspekte der PR-Beratung konzeptionell aufgegriffen.

Externe PR-Berater verstehen sich vor allem als Expertenberater, denen eine direktive Rolle zugeteilt wird, um Expertenwissen zur Problemlösung einzubringen sowie Inhalte oder Prozesswissen zu vermitteln (Röttger & Zielmann, 2009, S. 39).

1.1.1. Begriffliche Klärung

Auf Grund meiner über die klassischen PR hinausreichenden Tätigkeit ziehe ich den Begriff Kommunikationsberater dem PR-Berater vor. In der Schweizer Kommunikationsbranche geläufige Begriffe sind Mandant für den Klienten sowie Mandat für einen zumeist längerfristigen Auftrag an eine Agentur oder an einen externen Kommunikationsberater, den Mandanten in Kommunikationsfragen zu beraten und zu unterstützen. In der Regel erarbeitet die Agentur zu Beginn eines Mandats mit dem Mandanten ein PR-Konzept, das als

Basis für die oft mittel- bis langfristige Zusammenarbeit dient. Ein PR-Konzept enthält folgende Punkte:

- Auftrag/Briefing: Ausgangslage, Rahmenbedingungen, Ansprechpersonen, Erwartungen, was soll sich ändern?
- Situationsanalyse: Identität, Unternehmenskultur, Interviews intern/extern, Ist-/Soll-Zustand, Selbstbild/Fremdbild, Rebriefing
- Kommunikationsziele: interne/externe Ziele, gewünschter Zustand
- Dialoggruppen: interne/externe, Prioritäten, Intensität der Kommunikation
- Botschaften: was sie auslösen sollen und wo sie zum Tragen kommen
- Kommunikationsstrategie: übergeordnete Kerngedanken, Dramaturgie, Stil, Tonalität
- Massnahmen: interne/externe, Prioritäten (must/nice-to-have), Zeitplan/Kosten
- Budget: Offerten einholen, Erfahrungswerte, Zeitaufwand
- Zeitplan/Organisation: Verantwortlichkeiten, Kompetenzen,
- Evaluation: wie der Erfolg gemessen wird (qualitativ/quantitativ)

1.2. Fragestellung

Als einen Spezialfall der Organisationsberatung betrachten Röttger und Zielmann (2009, S. 39-40) die PR-Beratung. Die Auseinandersetzung am IAP mit meiner beraterischen Haltung und den verschiedenen Beraterrollen hat mir aufgezeigt, dass ich mich häufig mit den Themen Selbstverantwortung und Autonomie der Klienten beschäftige. Auch habe ich in meiner bisherigen Tätigkeit oft systemisch beraten, dies meist implizit. Da Klienten von mir in der Regel Fachberatung erwarten, laufe ich manchmal Gefahr, ihnen die Arbeit abzunehmen oder ihnen zu sagen, wie ich sie täte.

Die zwei zentralen Fragestellungen dieser Arbeit lauten:

- Welche Beratungsansätze sind in der Kommunikationsberatung nützlich?
- Welche Interventionen empfinden Mandanten/Klienten als hilfreich?

1.3. Ziel der Arbeit

Diese Arbeit soll einen Beitrag leisten, Einsatz, Möglichkeiten und Grenzen des systemisch-komplementären Ansatzes im Kontext der Kommunikationsberatung aufzuzeigen. Sie soll weiteren Kommunikationsverantwortlichen Einblicke in meine Praxis bieten sowie die systemisch-komplementäre Beratungshaltung vermitteln. Zudem dient sie der eigenen Reflexion verschiedener Beratungsfälle.

1.4. Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist so aufgebaut, dass wir zuerst den Kontext betrachten. So beginnt der Hauptteil mit der Einführung in die Welt der Public Relations und seinen aktuellen Entwicklungen sowie dem vorherrschenden Beratungsverständnis von Kommunikationsberatern. Danach folgt eine Annäherung an Beratung an sich, die systemische Beratung und schliesslich an die Ergänzung von Fach- und Prozessberatung, die Komplementärberatung.

Einblicke in die Praxis meiner Kommunikationsmandate entlang der Beratungsphasen mit entsprechenden Reflexionen, Klienten-Feedbacks und meinem Fazit umfassen den angewandten Teil.

2. Externe Kommunikationsberatung

2.1. Public Relations (PR)

Public Relations (PR), in Deutsch auch Öffentlichkeitsarbeit genannt, entwickelten sich in Amerika zur Zeit der beiden Weltkriege zu einem «unentbehrlichen Instrument unternehmerischer und politischer Tätigkeit.» Präsident Wilson hat 1914 das «Committee on Public Information» gegründet. Mittels professionalisierter Information galt es gemäss Kreis-Muzzolini und Müller (2010, S. 18-21), die amerikanische Bevölkerung mit den Zielen der Regierung vertraut zu machen und für die wenig populären europäischen Feldzüge zu sensibilisieren. In Europa hat PR erst nach dem zweiten Weltkrieg Fuss gefasst. Der Schweizer Rudolf Farner (1917-1984) hat 1951 die erste PR-Agentur Europas gegründet.

Heute definieren die deutschsprachigen PR-Berufsverbände den Begriff Public Relations offiziell als «Management der Kommunikationsprozesse von Organisationen mit ihren Bezugsgruppen um Verständnis und Vertrauen aufzubauen und zu erhalten», (Kreis-Muzzolini & Müller, 2010, S. 27). Meinungsumschwünge, Einstellungsänderungen und Wertewandel früh zu identifizieren und zu bewerten gehören laut Avenarius (1995, S. 149) zu den Hauptaufgaben von PR.

2.2. PR im Wandel

Nach Säuberlich (2013, S.20) ist PR «ein äusserst heterogenes Berufsfeld mit einem starken interdisziplinären Charakter, das zudem einer kontinuierlichen historischen Wandlung unterworfen ist.» Folglich liegen verschiedene theoretische Grundlagen für dieses Berufsfeld aus unterschiedlichen Forschungsbereichen vor. So existiert nach Jarren und Röttger (2008, S. 19) keine allgemein verbindliche PR-Theorie.

Der schier unbegrenzte Austausch von Kommunikation in der heutigen Mediengesellschaft stösst nach Kreis-Muzzolini und Müller (2010, S. 25) ökologisch und anthropologisch an seine Grenzen. Der Bedarf an professioneller Öffentlichkeitsarbeit nimmt zu und der Aufwand steigt. Gefragt sind mehr Kompetenz und Sensibilität für ethisches Verhalten, siehe Abbildung 1.

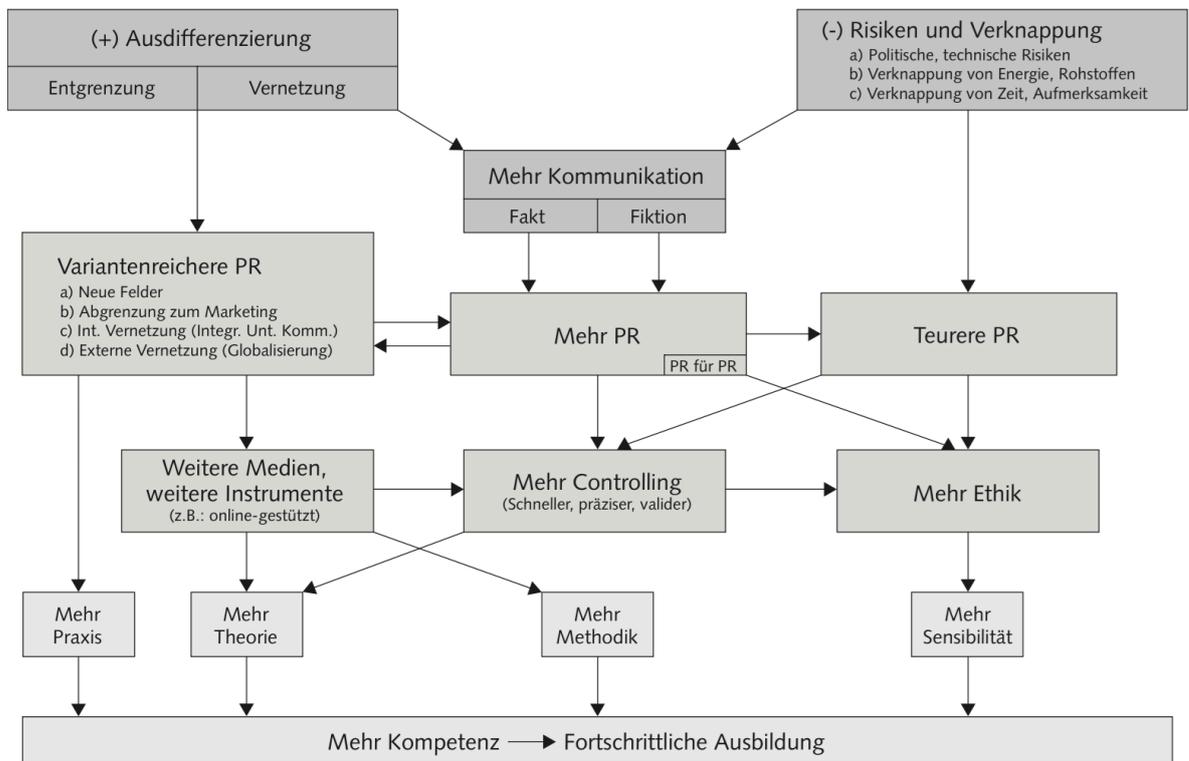
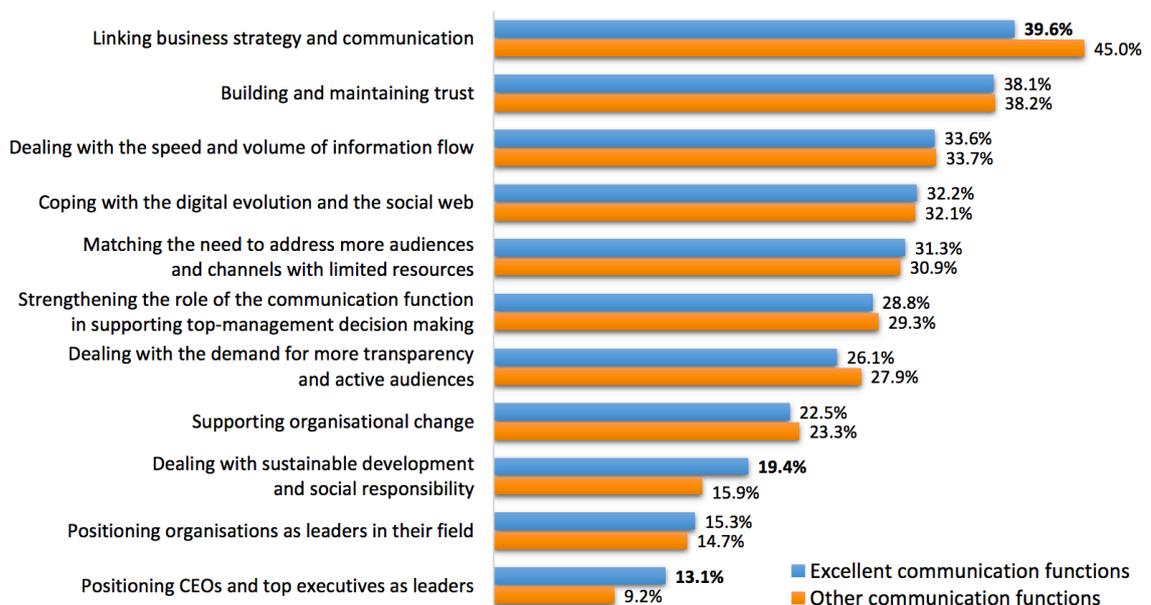


Abbildung 1: Bestimmungsgrößen zukünftiger PR. Quelle: com+plus 2004

Doch was heisst «mehr Kompetenz» in diesem Kontext? Laut einer Langzeitstudie unter 2'777 PR-Profis aus 42 Ländern, dem «European Communication Monitor 2014» (Zerfass, Verhoeven, Verčič, Moreno, 2014, S. 142), ist die grösste Herausforderung der Branche die Vereinbarung der Kommunikation mit der Businessstrategie (44.9%). Gefordert sind PR-Fachleute weiterhin damit, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten (38.7%) und mit dem Tempo und Volumen von Informationen umzugehen (34.2%). Die digitale Entwicklung und soziale Medien stellen für einen Drittel (32%) der Befragten eine Herausforderung dar, siehe Abbildung 2.

Top issues: Excellent functions are less concerned about missing links to business goals, but are more involved with CSR communication and CEO positioning



www.communicationmonitor.eu / Zeffass et al. 2014 / n = 2,090 PR professionals in communication departments across Europe. Q 16: Please pick those three (3) issues which you believe will be most important for public relations / communication management within the next three years!

142

Abbildung 2: Die wichtigsten Themen der europäischen PR-Branche. Quelle: www.communicationmonitor.eu

Nach Stücheli-Herlach müssen wir über Beratungskommunikation reden, wenn wir Kommunikationsberatung verbessern wollen. «Nur weil Beratung etwas Flüchtliges ist, darf ich nicht vor der Frage flüchten, ob ich gut beraten habe oder nicht» (zit. Stücheli-Herlach aus Interview vom 20. September 2012).

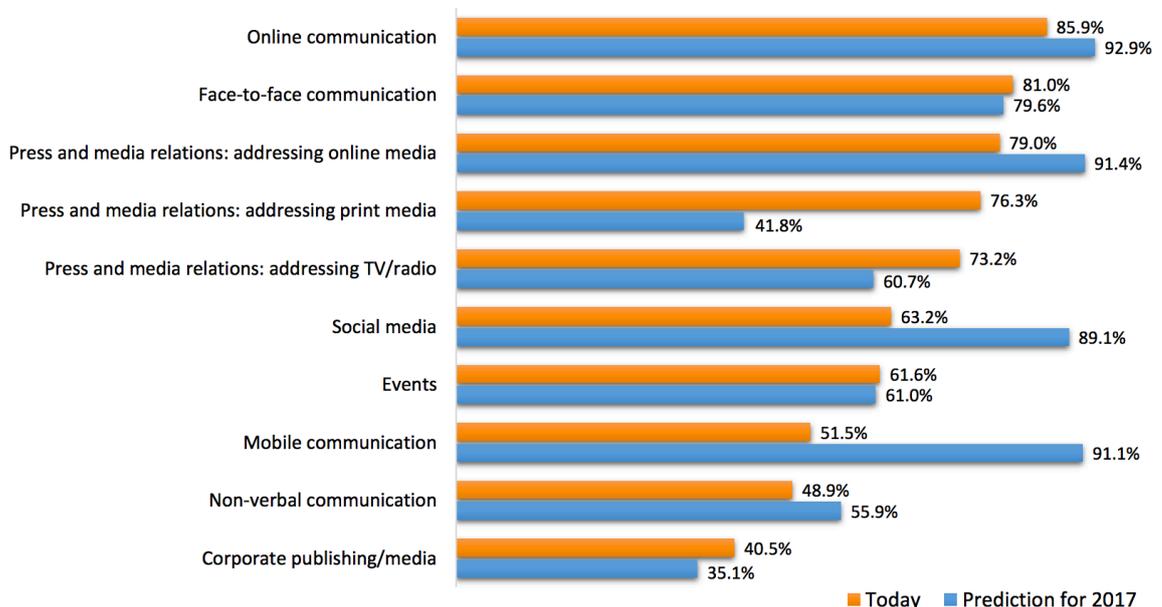
Reflexion

Geschwindigkeit und Menge der Informationen und der Kommunikationskanäle nehmen rasant zu. Dies empfinde ich persönlich ähnlich, wie die Mehrheit der PR-Schaffenden, die eine starke Zunahme der mobilen und webbasierten Kommunikation, insbesondere der sozialen Medien, in den nächsten drei Jahren erwartet (siehe Abbildung 3). Hier sehe ich einen Zusammenhang mit der zunehmenden Komplexität unserer Welt, welche Un-

gewissheit und Überforderung auslöst und nach variantenreicherer Unternehmenskommunikation verlangt, was wiederum zu mehr Komplexität führt und ein noch höheres Informationsbedürfnis erzeugt. Zumal Information die Aufgabe hat, Ungewissheit und Komplexität zu verringern. So stellen wir uns der Fragen, was diese Entwicklung für unsere Mandanten bedeutet. Diese wiederum wollen wissen, wer mit welchen Regeln die neuen digitalen Medien der Organisation bespielen soll und suchen nach Beratung zum Beispiel bei der Erstellung neuer Social Media-Guidelines. Sowohl in meiner Rolle als Kommunikationsberater als auch als an partizipativen Prozessen interessierter Organisationsberater prüfe ich die Einsatzmöglichkeiten dialogfähiger Kanälen, indem ich sie selber benutze, deren Entwicklung verfolge und Erfahrungsberichte lese. Mein Fazit hier: Je komplexer eine Beratungsaufgabe ist, desto eher ist komplementäre Beratung gefordert.

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2014

Expected development of communication channels within the next three years



www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2014 / n^{min} = 2,631 PR professionals. Q 24: How important are the following methods in addressing stakeholders, gatekeepers and audiences? Will this change within the next three years? Scale 1 (Not important) – 5 (Very important). Percentages: Important channel, scale points 4-5.

89

Abbildung 3: Erwartete Entwicklung der Kommunikationskanäle in den nächsten 3 Jahren.

Quelle: www.communicationmonitor.eu

2.3. PR-Beratung

Gemäss Website des Schweizerischen Public Relations Verbandes SPRV ist unter PR-Beratung die «ganzheitliche, strategische Unternehmensberatung bezüglich der dialogischen Kommunikation, gründend auf einer systemischen Sicht des Unternehmens, seiner Dialoggruppen und Beziehungen» zu verstehen (www.prsuisse.ch, 2015, Glossar)

Wie in 1.1. erwähnt leisten Kommunikationsberater überwiegend Fachberatung. Hier scheint ein Wandel hin zu mehr Prozessberatung stattzufinden. Gemäss einer repräsentativen Branchenumfrage aus dem Jahre 2011 unter Schweizer Agenturen aus den Bereichen Werbung, Kommunikation, Marketing, Public Relations, Sponsoring und Event Management (103 Teilnehmer) setzen 49 Prozent Expertenberatung häufiger ein als die systemische Prozessberatung, 42 Prozent setzen beide Methoden zu gleichen Teilen ein und 9 Prozent bevorzugt die systemische Prozessberatung (Griesser & Maggi, 2013, S. 73).

Reflexion

Meiner Erfahrung nach ist der Begriff «systemisch» sehr interpretationsbedürftig. So habe ich beim SPRV nachgefragt, was unter der «systemischen Sicht» im Glossar der Website gemeint ist. Der nationale Dachverband habe bewusst kein offizielles Beratungsverständnis, sondern das müsse jede Agentur bzw. jede Firma/Organisation selbst für sich definieren, schrieb mir der Präsident des Verbandes in seiner Antwort; er würde da nicht zu viel hineininterpretieren. Ich denke, systemische Beratung wird an Bedeutung in der Kommunikationsberatung gewinnen. So bietet das Institut für Angewandte Medienwissenschaft (IAM) der ZHAW seit 2013 einen Zertifikatslehrgang (CAS) in Kommunikationsberatung an, in dem der systemische Beratungsansatz vermittelt wird. Der CAS ist Bestandteil des MAS Communication Management and Leadership mit etwa 160 Abgängern (gemäss MAS-Leitung, Februar 2015). Der CAS Kommunikationsberatung wird von internen wie externen Kommunikationsfachleuten absolviert, welche den systemischen Beratungsansatz kennen gelernt haben. Dies dürfte dazu führen, dass der Bedarf an systemischer Kommunikationsberatung weiter ansteigen wird.

2.4. PR-Agenturen/externe Berater

PR-Agenturen führen Auftragskommunikation aus und lösen spezifische Kommunikationsprobleme der Auftraggeber (Röttger 2006, S. 75). Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass die operative Unterstützung (verlängerte Werkbank) immer noch der Hauptgrund für die Beauftragung von PR-Agenturen in der Schweiz ist (Swiss Corporate Communication and Public Relations Practice Monitor, 2013, S. 45)

Externe Kommunikationsberater arbeiten als Einzelberater oder auf PR-Agenturen. Ihnen wird eine besondere Bedeutung zugeschrieben. Im Gegensatz zu internen PR-Verantwortlichen, die Teil der Organisation sind, können externe Kommunikationsberater die Organisation von der Aussenperspektive beobachten. Sie können daher Veränderungen in der Organisationsumwelt und Unterschiede zwischen der Selbst- und Fremdbeschreibung einer Organisation besser wahrnehmen (Röttger & Zielmann 2009, S. 40).

Reflexion

Die Aussensicht als externer Berater ins Kundensystem zu transportieren erfordert eine präzise Beobachtungsgabe, Mut und Feingefühl. Gerade in der Krisenkommunikation ist dieser Aspekt besonders wichtig. Doch werden externe Kommunikationsberater meist erst gerufen, wenn bereits eine Krise da ist. Ob und wie meine Aussensicht aufgenommen wird, hängt davon ab, ob der Klient bereits über das nötige Vertrauen zu mir verfügt und wie ich die Aussensicht kommuniziere. Gute Erfahrungen habe ich damit gemacht, Beispiele zu schildern, in denen die Aussenperspektive dem Kunden weitergeholfen hat. Wenn ich danach meine Beobachtungen zum aktuellen Fall anbiete, ist der Klient meist bereit dafür, denn er hat eine sachlogische Argumentation für den Nutzen erhalten und kann seine innere Bereitschaft für meine Aussensicht prüfen.

3. Beratungsansätze

3.1. Beratung

Für Gordon und Ronald Lippitt (2006, S. 3) ist Beratung «ein Prozess, in dem Hilfe gesucht und gegeben wird», mit dem Ziel, «einer Person, Gruppe, Organisation oder einem grösseren System zu helfen, die für die Auseinandersetzung mit Problemen und Veränderungsbemühungen erforderlichen inneren und äusseren Kräfte zu mobilisieren.»

Als Kommunikation zwischen Ratsuchenden und Ratgebenden definiert Habscheid (2003, S. 126) Beratung. Nach Schein (2006, S. 24 ff) lassen sich vier bis fünf Grundmodelle der Beratung unterscheiden. Polarisiert lassen sich diese auf die Fach- und Prozessberatung reduzieren.

Zur Fachberatung gehören die Expertenberatung und die Arzt-Patientenberatung. Während sich die Prozessberatung lange und vehement von der Expertenberatung abgrenzte, nutzt die Komplementärberatung die Polarisierung als gegenseitige Synergie. Nach Königswieser, Sonuç & Gebhardt (2006, S. 87) greift das Komplementär-Modell den scheinbaren Widerspruch zwischen harten Fakten und weichen Faktoren in spezieller Weise auf und «katapultiert» die Wirkung systemischer Interventionen auf ein höchstmögliches Niveau.

Stücheli-Herlach sieht Beratung als Reflexion, Gestaltung von Beziehungen, Gesprächsführung, Kommunikationsanalyse, Textproduktion, Visualisierung und strategisches Entwerfen zugleich (Interview, 20. September 2012).

3.2. Expertenberatung

Für die Expertenberatung typisch ist das Delegieren der Problemlösung vom Klienten an den Berater (Röttger & Zielmann, 2010, S. 60). Dabei nimmt der Berater durchaus auch inhaltlich Stellung, gibt Fachinformationen oder arbeitet an konkreten Lösungsvorschlägen mit (Lippmann, 2009, S. 18).

Die Expertenberatung war bis in die 1970er-Jahre die vorherrschende Form der Unternehmensberatung und wird in der Theorie oft mit dem Arzt-Patienten-Modell verglichen. Der Arzt soll feststellen, was dem Patienten fehlt und anhand dieser Expertise die Behandlung definieren (Griesser & Maggi, 2013, S. 41).

3.2.1. Grenzen der Expertenberatung

Auf die Gefahr reiner Expertenberatung, dass die Lösung nicht für den Klienten und seine besondere Situation passt, hat bereits Schein hingewiesen. Das Modell funktioniert nur, wenn der Klient das Problem vollständig diagnostiziert und korrekt an den Berater kommuniziert hat und wenn schliesslich durch die Beratung keine zusätzlichen Nebenwirkungen auftreten (Schein, 1969, S. 5).

Königswieser et al. (2006, S. 43) stellen einen beträchtlichen Unterschied zwischen dem strategischen Konzept und dem, was die Organisation wirklich bewegt, fest. So hören die Autoren von ihren Klienten immer wieder, dass die Expertenberatung zwar strategisch überzeugend sei, aber nicht umsetzbar oder die Mitarbeiter seien nicht mitgenommen worden.

Reflexion

85 Prozent von 186 Beratungsunternehmen sehen gemäss einer Studie der Universität St. Gallen (Lechner, Gesing, Kreutzer und Müller-Stewens, 2005) bei ihren Klienten einen starken Trend in Richtung Umsetzungsbegleitung durch die Beratung. Auch in der Kommunikationsberatung stiess ich immer wieder an Grenzen der Expertenberatung. Viel zu oft waren die «verordneten» Massnahmen im Kundensystem nicht anschlussfähig. In solchen Fällen haben die Mandanten die beschlossenen Massnahmen teils extern (meist an die fachberatende Agentur) vergeben oder schlicht nicht umgesetzt. Ersteres erhöht die Wertschöpfung der beratenden Agentur, sofern diese auch ausführend tätig ist. Es entspricht zwar der gängigen Praxis, erhöht aber die Abhängigkeit des Mandanten von der Agentur und kann Kommunikationsberatende in einen Interessenskonflikt versetzen. Berufsethisch lasse ich mich von den Zielen des Kunden leiten und stelle die Frage, was dem Kundensystem am meisten Nutzen bringt, in den Mittelpunkt.

3.3. Systemische Prozessberatung

Mit seinem Rat kann ein Ratgeber als Fachspezialist eine problematische Situation direkt lösen helfen, wenn er die Lösung des Problems kennt, so Königswieser und Hildebrand (2013, S. 20), oder er kann dem Rat Suchenden dabei helfen, selbst die für ihn richtige Lösung zu finden, im Sinne der «Hilfe zur Selbsthilfe». Den «Punkt, um den sich alles dreht» beschreiben Königswieser und Hildebrand wie folgt:

Ziel systemischer Beratung ist es, langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen.

Als «menschliches Kommunikationsgeschehen im weiten Sinne» wie Veränderungen in sozialen Systemen, Organisationsentwicklung oder etwa Lernen bezeichnen Königswieser und Hildebrand (2013, S. 123) den Begriff Prozess. Für Wimmer sind Kommunikationseignisse die Basiselemente sozialer Systeme (1992, S. 65) und die Aufgabe systemischer Organisationsberatung ist dann, Regelkreise im Kommunikationssystem der Organisation zu stören.

3.3.1. Grenzen der systemischen Prozessberatung

Der sich selbst verstärkende Zirkel der Bestätigung der eigenen Wirklichkeitskonstruktion zählen Königswieser et al. (2006, S. 36) zu den Grenzen systemischer Prozessberatung. Der Löwenanteil des Beratungsmarktes ist von der Fachberatung besetzt, denn die Kunden müssten in ökonomischen Kennziffern darstellbar erfolgreich sein und sind zu Veränderungen gezwungen. Als Grenzen in den eigenen Köpfen werden Argumente genannt wie «man muss bei seinen Kernkompetenzen bleiben, sonst ist man unglaubwürdig» (Königswieser et al., 2006, S. 37)

Zu den Grenzen, die dem systemischen Ansatz vom Kunden zugeschrieben werden, zählen Argumente wie «es ist angenehm, wenn es ein Unternehmen inhaltlicher Verantwort-

tung gibt» oder «ich brauche Entlastung durch die Entflechtung von Ressourcenbindung und Berater, die schnelle Lösungen erarbeiten.» (Königswieser et al., 2006, S. 37-39)

Die Wirklichkeitsvorstellung in Unternehmen ist nach Griesser und Maggi (2013, S. 91) nach wie vor stark vom mechanistischen Weltbild geprägt. Deshalb sind Manager gegenüber dem systemischen Ansatz meist ambivalent eingestellt. Folglich löst der systemische Ansatz Verunsicherung und Widerstände aus, geht doch die Systemänderung «Hand in Hand mit der Wahrnehmungsänderung».

3.4. Kommunikationsberatung im Spannungsfeld Experten-/Prozessberatung

Kommunikationsberatung versteht Stücheli-Herlach (2012, S. 2) als «Prozess, der durch das Bedürfnis nach Kommunikationskompetenz bei einem Ratsuchenden zu Stande kommt und in dem Beratung spezifisch zur Lösung von Kommunikationsproblemen geleistet wird.»

Da Kommunikationsberater häufig neben der Beratung auch operative Dienstleistungen anbieten, wird eine klare Trennung von Rat und Tat erschwert und es droht nach Röttger und Zielmann (2009, S. 46) ein Verlust an Autonomie sowie eine geringere Glaubwürdigkeit aufgrund der höheren Eigeninteressen gegenüber nicht in organisationale Prozesse involvierter Berater. Andererseits sind Kommunikationsberater oft auch bei der Ausführung beratend tätig (Fuhrberg, 2009, S. 89f.)

Carqueville (1991, S. 248) plädiert gar für eine Pflicht, neben den Phasen Exploration, Analyse und Erarbeitung die Beratungsempfehlungen umzusetzen und beschreibt dies als notwendige Voraussetzung zur Initiierung von Wandlungsprozessen. Für Steiner (2009, S. 17ff.) ist wichtig, dass Rat und Tat, Beratung und Führung zwar unterschieden werden können, aber aufeinander bezogen bleiben: Tatkraft und Beratungsbedarf sind keine Gegensätze, sondern gehen miteinander Hand in Hand.

Aus der Beratungsliteratur lassen sich zwei zentrale Rollendimensionen ableiten, die sich diametral gegenüber stehen (siehe Abbildung 4): die Experten- gegenüber der Prozess-

beratung einerseits und die konzeptionelle gegenüber der umsetzungsorientierten Beratung andererseits (Röttger & Zielmann, 2009, S. 45).

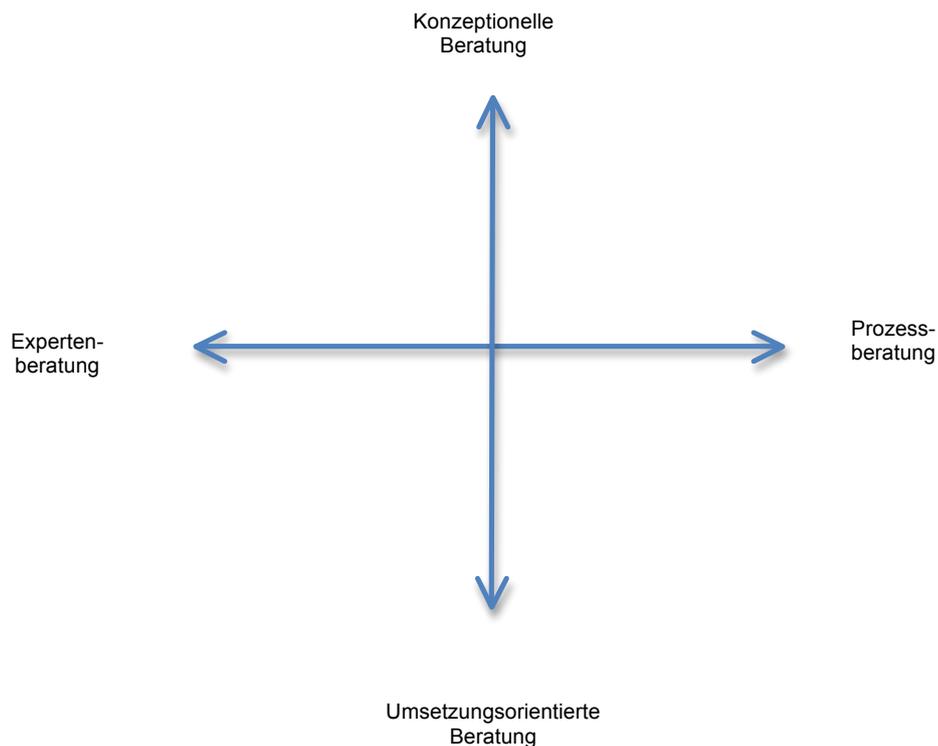


Abbildung 4: Idealtypische Rollendimensionen in der PR-Beratung. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Röttger und Zielmann 2009, S. 45.

Reflexion

Die reine Prozessberatung gibt es nicht einmal beim Gründer der Prozessberatung, bei Edgar Schein. Gerade von Kommunikationsberatern erwarten Kunden fachlichen Rat und oft auch Unterstützung in der Ausführung. Diesen Ansprüchen könnten wir mit rein systemischer Beratung nicht gerecht werden. Um diesen Erwartungen trotzdem mit einer systemischen Grundhaltung zu begegnen, versuche ich die Beratung so zu gestalten, um dem Klienten einen möglichst grossen Handlungsspielraum zu eröffnen. Oft geht es ja um Entscheidungen. Dann erstelle ich mit dem Mandanten die wichtigsten Kriterien und deren

Gewichtungen, um ihn aus der Expertise und den verschiedenen Optionen die fürs Kundensystem passendste wählen zu lassen. In den Feedbacks begrüßen viele Klienten unsere Begleitung bei der Ausführung. Und aufgrund des gemeinsam erarbeiteten PR-Konzepts weiss der Mandant schon zu Beginn der Zusammenarbeit, ob und wo wir uns auch operativ engagieren. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung und Zielerreichung.

3.5. Komplementärberatung

Königswieser et al. (2006, S. 85) haben durch das Zusammenspiel von prozessorientierter mit fachlich orientierter Beratung den Begriff Komplementärberatung geprägt:

Es interessiert uns, wie durch ein stärkeres, effizienteres Ineinandergreifen der beiden Komponenten – des Was und des Wie – in der Beratung bzw. in der Zusammenarbeit von Kunden und Beratern (im Berater-Klienten-System) die Handlungsoptionen eines Systems erweitert werden können und dann auch deren operative Umsetzung verbessert werden kann. Die Kernfrage lautet: Wie kann Beratung zu einem ressourcenschonenderen, schnelleren, gezielteren, befriedigenderen und nachhaltigeren Ergebnis beitragen? Unsere Basishypothese ist, dass eine bestimmte Art des Zusammenwirkens von Fach- und Prozessberatung die adäquate Antwort auf diese Frage ist.

Das komplementäre Beratungswissen soll je nach Situation, Kontext und was vom Kunden erwartet wird, in unterschiedlicher Gewichtung angewendet werden (Königswieser et al., 2006, S. 90). Die im komplementären Sinne relevanten Haltungen, Werte und Erfahrungen können auch in einer Person enthalten sein. Dennoch sind Königswieser et al. der Meinung, eine «körperlich-sinnliche Sichtbarkeit» der beiden Perspektiven, in verschiedenen Personen repräsentiert, stelle einen entscheidenden Wirkungsfaktor dar.

Reflexion

In meiner Tätigkeit als externer Kommunikationsberater bin ich häufiger Fach- und Prozessberater in einer Person. Aufgrund des rasanten technologiegetriebenen Wandels in der Kommunikationsbranche und der zunehmenden Spezialisierung auf Teilbereiche der Kommunikation ziehe ich projektbezogen immer häufiger externe Fachberater bei. Dabei hat sich gezeigt, dass es für die Zusammenarbeit innerhalb der Mandate von Vorteil ist,

wenn die zugezogene Fachberaterin ein Grundverständnis für die systemische Beratung mitbringt. Mittlerweile habe ich ein Netzwerk an Experten beispielsweise für Medientraining, Public Affairs, Video, Web- und App-Entwicklung, Social Media, Multichannel-Marketing, Werbung oder etwa Web- und Graphic Design aufgebaut, die den komplementären Beratungsansatz kennen und verstehen.

3.5.1. Systemisch-komplementäre Kommunikationsberatung

Als Schlüsselprozess der Gesellschaft sowie von Organisationen bezeichnet Stücheli-Herlach (Interview in Griesser & Maggi, 2013, S. 79-81) die Kommunikation:

Systemische Beratung ist (...) immer auch Kommunikationsberatung. Und die Kommunikationsberatung, die wir an unserem Institut (IAM, Anm. des Autors) erforschen und vermitteln, ist deshalb eine systemische Organisationskommunikationsberatung. Wer sie betreibt, muss sich von der Vorstellung lösen, dass für eine kommunikative Problemstellung die Lösung in einer einzigen marketingtechnischen, budgetären, strukturellen oder personellen Massnahme liegen kann. Die Lösung muss immer auch in kommunikativen Verfahren und Verbesserungen gesucht werden (...) Systemische Kommunikationsberatung ist Beratung von Kommunikationssystemen. Also müssen wir die Kommunikation nicht nur als Problem auffassen, sondern sie auch als Mittel zu dessen Lösung einsetzen.

Wann ist denn welcher Beratungsansatz in der Kommunikationsberatung sinnvoll? Für Stücheli-Herlach (Interview in Griesser & Maggi, 2013, S. 81) ist generell gesagt alles sinnvoll, was Klienten dabei hilft, Prozesse und Ergebnisse von Organisationskommunikation in ihrem Zusammenhang zu erkennen, zu reflektieren und zu verändern. Je komplexer eine Aufgabenstellung ist, desto komplementärer die Beratung, so Stücheli-Herlach.

In der Frage zum richtigen Mischverhältnis beider Beratungsansätze gibt es verschiedene Ansichten. Während Königswieser et al. wie unter 3.5. beschrieben der Ansicht sind, es solle sich nach der Kundenerwartung richten, betont Stücheli-Herlach, das Mischverhältnis soll sich «nicht an den primär geäußerten Kundenwünschen oder an vorgefertigten Konzepten entscheiden, sondern Beratende sollen den Beratungsprozess, die darin ent-

wickelten Diagnosen und Konzeptionen entscheiden lassen» (Interview in Griesser & Maggi, 2013, S. 80).

Königswieser, Burmeister und Keil (2012, S. 24-25) weisen auf den Nutzen der komplementären Systemdiagnose hin, die entgegen der fachlichen oder reinen prozessorientierten Organisationsanalyse ein Gesamtbild der Organisation hinsichtlich Vision, Strategie, Struktur und Ökonomie ermöglicht: «Die komplementäre Systemdiagnose soll eine Brücke zwischen den Bereichen Strategie, Struktur und Kultur sowie zwischen Konzept und Umsetzung schlagen (...)»

Reflexion

Es gehört zu den wichtigsten Erkenntnissen der nachfolgend besprochenen Fälle aus meiner Praxis, zu Beginn der Beratung eine Systemdiagnose zu erstellen, die über die reinen Kommunikationsprozesse des Kundensystems hinausgeht. In ihr wird geklärt, was wann wie verändert werden soll. Die komplementäre Systemdiagnose soll nach Königswieser et al. (2012, S. 16) die harten Fakten und weichen Faktoren sowie deren Zusammenspiel erheben und zu einem Gesamtbild integrieren. In der Rückspiegelung der Systemdiagnose lasse ich die Klienten sprechen – was war passend, was trifft aus Klientensicht weniger oder gar nicht zu? Dieser Prozess liefert aus meiner Sicht eine gute Grundlage für die Zusammenarbeit, einen möglichst grossen gemeinsamen Nenner über das Verständnis des Kundensystems.

4. Fallbeispiele

Im Folgenden beschreibe ich Fälle aus meiner Beratungspraxis. Da in diesem Teil Beschreibung und Reflexion miteinander verzahnt sind, habe ich auf die Trennung der Reflexion analog des Theorieteils verzichtet. Beschreibungen in der Ich-Form beziehen sich auf meine persönliche Beraterrolle. Dort, wo ich die Wir-Form benutze, habe ich entweder mit meinem Geschäftspartner, mit Mitarbeitenden oder Netzwerkpartnern zusammengearbeitet.

4.1. Von der neuen Website zum Change-Projekt

Im folgenden Fall hat mich die Projektleiterin angerufen, weil sie für einen umfassenden Web-Relaunch inhaltliche Beratung und Unterstützung in der Ausführung suchte. Beim Mandanten handelte es sich um eine Apotheke mit je einer Niederlassung in zwei benachbarten Gemeinden und einer Abteilung für den Versand von rezeptpflichtigen Medikamenten für bestimmte chronische Krankheiten in die ganze Schweiz. Insgesamt sollten also drei Websites überarbeitet werden.

4.1.1. Phase 1: Auftragsklärung

Diese Anfrage kam auf Empfehlung der bereits beauftragten Web-Agentur zu uns. Im unverbindlichen Erstgespräch waren die Projektleiterin (und Leiterin der Versandabteilung) sowie der Geschäftsführer (und Inhaber) anwesend.

Dabei wollte ich Folgendes vom Kundensystem wissen:

- Was wird von uns erwartet?
- Was sind die Gründe für den Web-Relaunch?
- Was soll sich (an den Web-Auftritten) verändern?
- Welche Strategie verfolgt das Unternehmen?
- Wie ist das Unternehmen positioniert?
- Wie lauten die Unternehmensziele?
- Was kommuniziert das Unternehmen heute in welcher Tonalität?

- Welche Dialoggruppen werden angesprochen?
- Termine: Welche zeitlichen Vorstellungen hat das Kundensystem?
- Budget: Welcher Kostenrahmen ist gegeben?

Bei Fragen, die Elemente der Corporate Identity (CI) betreffen, konnte mir das Kundensystem keine Antworten geben. Ich erklärte darauf die in der Unternehmenskommunikation zentralen Elemente der CI und deren Bedeutung für meine Arbeit (vgl. Abbildung 3).

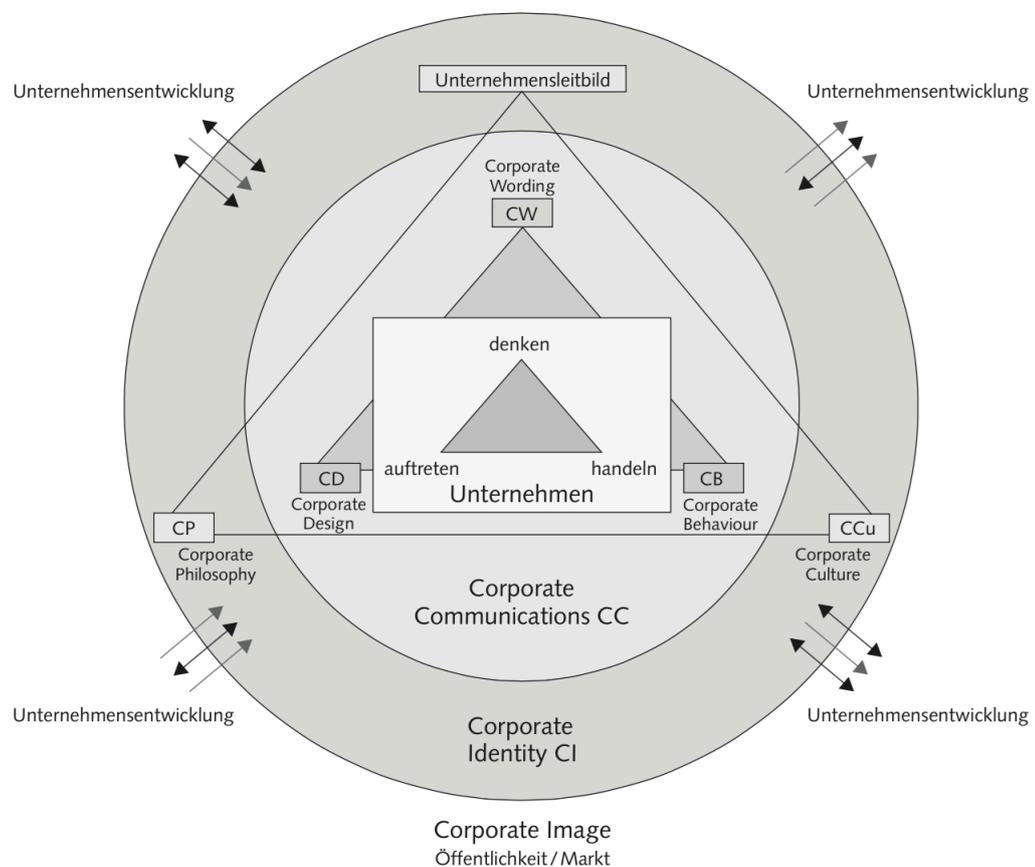


Abbildung 5: Corporate Identity. Quelle: Kreis-Muzzolini et al. (2010, S. 31)

Die Elemente der Corporate Identity (CI):

- Unternehmensphilosophie
- Unternehmenskultur
- Unternehmenskommunikation (Corporate Communications, CC) mit
 - Sprache und Ausdruck (Corporate Wording, CW/Corporate Language)

- Visuelles Erscheinungsbild (Corporate Design, CD/Visual Identity)
- Verhalten einer Institution (Corporate Behaviour, CB)

Zum Schluss des Gespräches wollte der Geschäftsführer eine Offerte für die Beratung, Führung und inhaltliche Ausführung des Projekts. Ich erklärte mich dazu bereit, wollte aber vorgängig die wichtigsten Fragen der CI im Rahmen eines Workshops gemeinsam erarbeiten, wozu der Geschäftsführer gleich einwilligte.

Da für mich bereits die Art und Weise der Suche nach Kommunikationsberatung für den Verlauf der Beratung von Bedeutung sein kann, frage ich beim ersten Treffen jeweils danach, wie der Kontakt zustande gekommen ist. In diesem Fall lief es ganz typisch über eine Empfehlung aus unserem Netzwerk. Wir haben schon diverse Web-Projekte sowohl für KMU, als auch für Grossunternehmen konzipiert und begleitet. Unsere Vorgehensweisen und Lernfelder haben wir anhand besonders umfangreicher und der Öffentlichkeit bekannter Web-Projekte mit je mehreren hundert Inhaltsseiten publiziert. Diese eigene Positionierung als Experte bei umfangreichen Projekten hat uns schon manche Folgeaufträge gebracht; sie birgt indes auch Gefahren.

Von Experten erwarten Klienten, dass sie das Problem rasch und kompetent lösen, ohne dass das Kundensystem viel dazu beiträgt. Diese Erwartungshaltung stand auch in diesem Fall im Raum. Deshalb habe ich beim Erstgespräch unseren komplementären Beratungsansatz erklärt und die Bereitschaft des Mandanten, an der Lösung mitzuarbeiten, abgeklärt. Dabei hat sich gezeigt, dass das Kundensystem sich noch keine Gedanken für den eigenen Zeitaufwand in diesem Projekt gemacht hat. Ich bin mir nach wie vor nicht sicher, wie relevant diese «Produktinformation» für die Klienten ist. Schliesslich ist alles, was ich tue, eine Intervention. Auch im Fall dieses KMU wirkten die Klienten etwas irritiert und ungeduldig. Sie zeigten wenig Interesse für die Beratungsansätze. In künftigen Kunden-Feedbacks werde ich diese Frage entsprechend mitberücksichtigen.

4.1.2. Phase 2: Erneute Auftragsklärung und Kontraktphase

Bevor ich die geplanten Web-Relaunches offerierte, habe ich den CI-Workshop durchgeführt. Beim dritten Treffen war im Kundensystem die Stimmung im Keller. Der Produzent

hochpreisiger und rezeptpflichtiger Medikamente hat dem Mandanten nach zehn Jahren die exklusive Zusammenarbeit gekündigt. Der Mandant kann die Medikamente künftig zwar weiterhin verkaufen, doch hat der Produzent eine eigene Patienten-Plattform ins Netz gestellt – zudem plant der Pharmakonzern eigene Marketingmassnahmen. Für die bisher exklusiv durch den Mandanten bediente Patienten-Hotline wird er neu mit der marktführenden Versandapotheke zusammenarbeiten.

Hinweis: Ab diesem Zeitpunkt fokussiere ich mich ganz auf dieses neue Projekt und klammere die parallel laufenden Web-Relaunches aus.

Die Kündigung kam für den Geschäftsführer nicht ganz überraschend, habe er doch den Kontakt zum Produzenten seit langem vernachlässigt. Ich habe spontan angeboten, mit ihm und der Leiterin der Versandabteilung eine SWOT-Analyse zu erstellen, um die Konsequenzen dieser Veränderung besser abschätzen und einordnen zu können. Zudem haben wir gleich begonnen, gemeinsam eine neue strategische Positionierung der Versandabteilung zu entwickeln, was prima an das soeben erarbeitete CI angeknüpft werden konnte. Rasch zeigte sich, dass die anstehende Veränderung eine Reihe von Chancen bietet.

Nach zehn Jahren Erfahrung in der umfassenden Betreuung von Patienten mit bestimmten chronischen Krankheiten, verfügte das Kundensystem über viel Erfahrung und Know-how sowie über einen beachtlichen Stamm an Patientendaten und ihren «zuweisenden» Ärzten. Der Medikamentenversand stellte auch logistisch hohe Hürden, da er eine lückenlose Kühlkette mit Auslieferung innerhalb von 24 Stunden erforderte. Was die Patienten am Service des Mandanten besonders schätzten, war die kundenzentrierte kostenlose Beratung, die kostenlose Unterstützung in der Therapieplanung mit Erinnerungsdiensten, Rezepterneuerungen und rechtzeitigen Nachlieferungen, wie Kundenbefragungen zeigten. Zwar sind das keine Alleinstellungsmerkmale, doch die langjährige Erfahrung und der Vorsprung in der Wahrnehmung des umfangreichen bestehenden Kundenstamms (Top-of-mind) durften durchaus als Chancen und gute Voraussetzungen eingestuft werden.

Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen beim Mandanten sah ich mich veranlasst, den Auftrag neu zu klären. Inwiefern stimmen die Zielvereinbarungen noch mit dem ursprünglichen Auftrag überein, was soll aufgrund der heutigen Situation erreicht werden? Nachdem ich mit dem Klienten die Ziele neu vereinbarte, habe ich ein neues Konzept samt Situationsanalyse und Sammlung von Massnahmen und Budgetangaben erarbeitet und dem Geschäftsführer vorgelegt. Für gewisse Massnahmen habe ich die Beiziehung externer Fachberater vorgeschlagen, weil ich nicht über die notwendigen Fachkenntnisse verfüge, zum Beispiel für die Erstellung einer Marktanalyse. Rückblickend wäre hier ein Vertrag für Organisationsberatung (z. B. gemäss BSO-Vorlage) hilfreich gewesen, da sich der Auftrag verändert hat, respektive ein neuer Auftrag entstanden ist.

Kommunikationsberater sind oft Dienstleister für die Auftragskommunikation (Röttger, 2006, S. 75) und neben ihrer Beraterrolle oft auch in der Umsetzung tätig (vgl. Kap. 3.4.), wie auch im Fallbeispiel. Diese Doppelrolle habe ich mit dem Klienten besprochen und sie entsprach seiner Erwartung an uns als PR-Dienstleister. Da ich viel Wert auf die möglichst grosse Autonomie des Klienten lege, habe ich angeboten, ausführend beratend tätig zu sein, um – wo erwünscht – einen gewissen Know-how-Transfer zu erreichen. Dieses Angebot ist bei der Projektleiterin, die zudem die Versandabteilung der Apotheke leitet, auf grosses Echo gestossen, hat aber zwischen ihr und dem Geschäftsführer zu Diskussionen geführt.

Unter vier Augen hat sie mir ihre Zweifel über das Gelingen der neuen Positionierung offenbart. Der Geschäftsführer sei nicht bereit in eine aussagekräftige Marktanalyse zu investieren und engagiere sich zu wenig für das Versandgeschäft. Ich fragte sie, was denn ihrer Meinung nach getan werden sollte. Sie war der Meinung, dass der Geschäftsführer jetzt mit allen Mitteln versuchen müsse, die bestehenden Ärzte- und Patientenbindungen zu festigen sowie neue Patienten zu akquirieren. Der Pharma-Produzent werde nämlich zusammen mit der neuen Vertriebspartnerin den Markt systematisch bearbeiten. Das sei ein Kampf wie David gegen Goliath.

Ich fand den Vergleich zur biblischen Geschichte passend und nutzte sie spontan als Metapher. Ich bemerkte, dass dabei doch der kleinere David siegte, indem er eine unkonven-

tionelle Strategie entwickelte. Ich schlug ihr vor, beim nächsten Treffen das Potenzial für unkonventionelle Strategien auszuloten – allenfalls zusammen mit dem Geschäftsführer, womit sie einverstanden war. Rückblickend war der mythologische Vergleich eine Hypothese von mir, die ich von der Projektleiterin hätte prüfen lassen sollen. Ich war derart verliebt in die lösungsorientierte Moral der Geschichte und überzeugt, das, was mir die Klientin zur Verfügung stellt, optimal zu nutzen.

4.1.3. Phase 3: Systemdiagnose

Bereits vor dieser Phase war ich mitten im System samt seinem wirtschaftlichen und sozialen Kontext. Zur Diagnose habe ich mich mit der Web-Designerin ausgetauscht. Dabei haben wir das Umfeld, die Rahmenbedingungen, die unternehmerischen Herausforderungen und die Wechselwirkungen der uns begegneten Personen im System besprochen.

Unser Gesamteindruck war, dass die Versandabteilung dank Exklusivvertrag mit dem Pharma-Produzenten während zehn Jahren in einer äusserst bequemen Situation war. Das passte auch zu den örtlichen Apotheken. Die Hauptfiliale befindet sich in einer traditionellen Liegenschaft im Kern einer Kleinstadt, die zweite mitten im Dorf einer Nachbargemeinde, der Akquisitions- und Werbeaufwand dieses Unternehmens war minim. Die Mitarbeitenden wirken motiviert und es bestehen viele langjährige persönliche Kundenbeziehungen. Wir beide haben jedoch auch die Sorge um den Fortbestand der Versandabteilung und damit auch die Angst vor Arbeitsplatzverlust der Projektleiterin wahrgenommen. Zu den Erfolgsfaktoren zählten wir eine gute Kundenbindung in allen drei Abteilungen, eine hohe Kundenzentrierung mit entsprechend kundenorientierten Dienstleistungen. Grösste Herausforderung war die Behauptung der Versandabteilung im freien Markt, welche unserer Einschätzung nach nur mit einer glasklaren Positionierung und entsprechender Unternehmens- und Marketingkommunikation möglich war.

Vor der Rückspiegelung habe ich klar kommuniziert, operativ ausser den bereits vereinbarten konzeptionellen und redaktionellen Aufgaben für keine weiteren Dienstleistungen zur Verfügung zu stehen. Mit dieser Intervention wollte ich dem aufgrund der veränderten Situation zugespitzten Rollenkonflikt entgegenwirken und möglichst viel Transparenz und

Glaubwürdigkeit bewahren. Unsere Einschätzung fand im Kundensystem weitgehend Übereinstimmung.

Offen blieb die Frage, ob das Kundensystem für die anstehende Veränderung reif ist und warum der jetzt nötige Schritt nicht schon längst gemacht wird. Immerhin galt noch eine mehrmonatige Kündigungsfrist, während der die Exklusivvereinbarung gültig blieb – Zeit, während der sich das System auf die neue strategische Ausrichtung vorbereiten könnte. Interventionen auf der Sachebene wirken immer auch auf der psycho-sozialen Ebene. So hegte ich die Hypothese, dass im System bestimmte Konflikte vermieden wurden, die während der anstehenden Veränderung zutage treten könnten.

Da wir im System als Kommunikationsberater fachlich positioniert waren, entstand ein ziemlich enges Berater-Kunden-System, da wir Teil des gemeinsamen Systems waren und gerade dadurch Interventionen wirksam wurden. Leider ist es uns nicht gelungen, dem Berater-Kunden-System mehr Zeit und Raum zu schaffen. Der Mandant wurde an dieser Stelle spürbar ungeduldig und wollte, dass endlich etwas geschieht. Auf Rückfrage war zu erfahren, dass der Geschäftsführer mit einem der grössten Schweizer Krankenversicherer einen Zusammenarbeitsvertrag für die Patientengruppe abschliessen konnte, auf die sich die Versandabteilung spezialisiert hatte. In diesem hat er sich zu neuen Broschüren und Online-Auftritten verpflichtet. Die Ungeduld im Kundensystem war mittlerweile auch bei mir und der Web-Designerin zu spüren, was ich als Zeichen wertete, dass wir uns ins Kundensystem hineinziehen liessen. Bevor wir an Funktion einbüßen und uns an den Mustern des Systems anpassen, galt es, mehr Distanz zum Kundensystem zu schaffen und unsere Rollen zu reflektieren.

4.1.4. Phase 4: Veränderungsphase

Im nächsten Treffen haben wir mit der Projektleiterin ganz konkret die Unterschiede zwischen dem IST- und SOLL-Zustand herausgeschält. Was wird sich im Alltag auf der Versandabteilung ändern? Was wird sich für die Patienten ändern, was für die Ärzte und Spitäler? Wer muss wann wie was tun, damit die in Phase 2 definierten Ziele erreicht werden?

Aufgrund der Überschaubarkeit des Change-Projekts haben wir auf eine Change-Architektur verzichtet und stattdessen einen Massnahmen- und Zeitplan erarbeitet, der ebenso als Orientierungs- und Steuerungsinstrument dienlich war. Wichtig dabei war, dass die Erreichung der definierten Zwischenziele dokumentiert wurden, um unterwegs prüfen zu können, ob der eingeschlagene Weg richtig ist oder ob Anpassungen am Plan notwendig sind. Der Klient wollte bspw. die «zuweisenden» Ärzte persönlich anschreiben und besuchen, merkte aber an, dass er den bisher für Ärztebesuche im Team zuständigen Mitarbeiter nicht für geeignet hält für diese neue Aufgabestellung; der Mann sei zu zurückhaltend und scheine sich im Aussendienst nicht wohl zu fühlen. Für das bisherige «Monopolmodell» war der Mann der Aufgabe gewachsen, doch im freien Markt könne er nicht überzeugend genug auftreten. Zudem hätten die Arztbesuche nur einen geringen Prozentsatz des Aufgabenhefts des Mitarbeiters beinhaltet.

So haben wir gemeinsam durch konkretes Durchspielen der gewünschten Abläufe (SOLL-Zustand) ein Anforderungsprofil erarbeitet. Die Person soll bei der Ärzteschaft im Dialog die Vorteile der neu pharmaunabhängigen Patientenberatung, Betreuung und Versorgung der betroffenen chronischen Patientengruppen kommunizieren können, dort Broschüren, Rezept- und Bestellformulare abgeben und zugleich Feedback, Wünsche und Anregungen entgegennehmen können. Zudem soll der Aussendienstmitarbeiter neue Fachärzte für eine Zusammenarbeit akquirieren. Die Stelle wurde ausgeschrieben und bald auf Empfehlung aus dem Netzwerk mit einer kompetenten Frau mit jahrelanger Erfahrung in der Medizinalbereich besetzt.

Im nächsten Schritt ging es darum, die Veränderung nicht nur intern, sondern auch extern zu kommunizieren. Dabei haben wir die spezifischen Bedürfnisse jeder der acht Dialoggruppen herausgeschält, um jede Gruppe direkt und präzise anzusprechen.

Die grösste Herausforderung in dieser Phase war für mich als Berater, die Vorstellungen des Klienten über die neuen Arbeitsabläufe präzise zu formulieren, Alternativen abzuwägen, kausale Zusammenhänge zu ermitteln und – meine Hypothese aus der Diagnosephase lässt grüssen – in Konfliktsituationen zwischen zwei Parteien zu vermitteln.

4.1.5. Phase 5: Abschlussphase

Ich habe mich beim Abschlussgespräch sehr gefreut darüber, dass die Abteilung den eingeschlagenen Weg ermutigt und mit neuem Elan zu begehen bereit war und sich dazu auch vollständig imstande fühlte. Die Abschlussphase indes ging aus meiner Sicht viel zu schnell und wurde von Kundenseite auf eine kurze Auswertung und das Ausfüllen des Feedbackformulars (ich benutze das Feedback-Formular von André C. Wohlgemuth, siehe Anhang) reduziert.

In der mündlichen Auswertung wollte ich insbesondere erfahren, welche Interventionen vom Kundensystem als hilfreich bewertet wurden. Am meisten Punkte (10 von 10) erhielt die SWOT-Analyse, deren Auswertung ein Drehpunkt im ganzen Beratungsprozess darstellte. Als fast so hilfreich (9 Punkte) und als «Schlüsselinstrument» bezeichnete der Mandant den Massnahmen-/Zeitplan, welcher die schrittweise Planung von verschiedenen, teils parallel laufenden, Massnahmen ermöglichte.

Leider habe ich es versäumt, ein Feedback auf das Feedback-Formular zu geben, merke ich beim Schreiben dieser Zeilen mit Bedauern. Zumal es gar nicht zu meiner berufsethischen Haltung passt, den Mandanten im Ungewissen zu lassen, was wir mit den Informationen anstellen. Um Wiederholungen dieses Versäumnisses entgegenzuwirken habe ich unsere interne Checkliste entsprechend ergänzt. Auch habe ich mir gross notiert, einen strukturierten Ablauf für die Dokumentation von künftigen Veränderungsprojekten zusammenzustellen. Dies erleichtert die Reflexion, das Teilen der Ergebnisse sowie die Verwertung der Feedback-Informationen.

4.2. Interne und externe Verbandskommunikation

Für einen Branchenverband führen wir seit über einem Jahr im Mandatsverhältnis die Medien- und Geschäftsstelle. Als ich für das Mandat angefragt wurde, handelte es sich um einen verstaubt wirkenden Industrieverband. In diesem waren 55 Produzenten, Distributoren und Grosshändler zusammengeschlossen, deren Hauptmotivation zur Mitgliedschaft aus starken Vergünstigungen in der Logistik bestand. Ein moderner Auftritt und Aktivitäten, welche Bewegung in die Branche bringen und ihr ein Profil verleiht, lautete der Auftrag neben dem Mandat für die Leitung der Medienstelle für die interne und externe Kommunikation.

So haben wir mit dem Vorstand zuerst Identität, Vision und Leitbild entwickelt. Was ist die Daseins-Berechtigung für den Verband? Welche Werte vertritt er? Welche Ziele hat er? Wie sollen diese Ziele erreicht werden? In Zusammenarbeit mit einer Corporate Design-Fachperson haben wir aufgrund der sich aus den Antworten ergebenden grössten gemeinsamen Nenner einen neuen visuellen Auftritt entwickelt. Der Industrieverband soll neu den gesamten Schweizer Markt abbilden. Das neue Corporate Design soll dem Selbstverständnis des Branchenverbandes Ausdruck verleihen. Heute sind dem Verband auch Fachhändler angeschlossen, die Zahl der Mitglieder stieg auf 75.

Die neu erarbeiteten Grundlagen haben sich für den Verband gelohnt, zumal kurz darauf die gesamte Branche ins Zentrum der öffentlichen Kritik geriet.

4.2.1. Phase 1: Auftragsklärung

Denn plötzlich war Krisenkommunikation gefragt, ausgerechnet während der grössten nationalen Publikumsmesse für dieses Branche mit 60'000 Besuchern. Das Thema «Made in China» stand im Fokus von zwei Non-Profit-Organisationen (NPO) mit dem Ziel, die Produktionsbedingungen in China zu verbessern, wo etwa 75 Prozent der Produkte dieser Branche hergestellt werden.

Die Forderungen an die Industrie haben die NPO auf Flyer an die Bevölkerung und Medien verteilt:

- internationale Arbeitsstandards, wie sie von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) definiert wurden, als fundamental gültig anerkennen und umsetzen;
- gemeinsam mit ihren Produzenten und lokalen Organisationen dafür neue Wege suchen;
- mit glaubwürdigen Kontrollen die Einhaltung der Kodizes überprüfen und die Fabrikbelegschaft ohne Zwang an der unabhängigen Verifizierung beteiligen;
- über die Herkunft der Produkte, die ergriffenen Massnahmen und die Resultate der Kontrollen transparent informieren;
- von den chinesischen Behörden die Zulassung von freien und unabhängigen Arbeitnehmerorganisationen als Voraussetzung für die Umsetzung des Arbeitsrechts verlangen.

Die Abnehmerfirmen und deren Verantwortliche für den Einkauf sollen:

- am Anfang einer Geschäftsbeziehung auf der Einhaltung der Arbeitsstandards bestehen;
- keine unrealistischen Liefertermine verlangen;
- faire Preise mit der Fabrik aushandeln;
- stabile und langfristige Beziehungen mit Lieferfirma und Fabrik pflegen;

Konsumenten wurden aufgefordert, den Flyer an den Branchenverband oder an Händler zu senden und eine glaubwürdige Antwort zu verlangen, «denn sie verschliessen die Augen vor diesen ausbeuterischen Arbeitsbedingungen».

Der Verbandspräsident hat mich angerufen mit der Bitte, umgehend das weitere Vorgehen zu besprechen und einen Vorschlag für die Stellungnahme an die NPO und die Bevölkerung zu erstellen. Ersteres habe ich gleich zugesagt, eine Stellungnahme habe ich ohne vorgängige gemeinsame Besprechung abgelehnt.

Die Krisensitzung fand noch am gleichen Tag statt und die Fragen, ob und falls ja wie der Verband auf die Forderungen reagieren soll, standen im Raum. Zudem gab es Mitglieder,

welche die Forderungen belächelten und der Meinung waren, dass dies den Verband nichts angehe, da er selbst nicht in China produziere. Im Übrigen seien die Konsumenten nun mal nicht bereit, mehr für in Europa produzierte Produkte auszugeben. Das sei ja der Grund, warum die Industrie die Produktion in Niedriglohn-Ländern verlegt habe.

Ich spürte, wie mir unwohl wurde und ich in einen Loyalitätskonflikt geriet. Nach dem Motto «langsam, es eilt», habe ich mich kurz entschuldigt, um in wenigen Minuten Klarheit über meine innere Haltung zur Situation zu gewinnen. Aus Erfahrung wusste ich, dass ich in hektischen Situationen besonders anfällig bin, unreflektiert zu denken und zu handeln. So habe ich, bevor ich mich über die Erwartungen und Zielsetzungen des Vorstands ins Bild setzte, meine ethische Haltung in diesem spezifischen Fall klar geäußert:

- NPO haben eine Daseinsberechtigung und erfüllen m. E. eine wichtige Rolle
- unmenschliche Arbeitsbedingungen machen auch mich persönlich betroffen
- nachweisbare Fakten anerkenne ich
- der Verband übernimmt seine volle Verantwortung

Der Vorstand war nach einer kurzen Diskussion bereit, unter diesen Prämissen mit mir zusammenzuarbeiten. Für mich ist bei jedem Kommunikationsauftrag – insbesondere in der Krisenkommunikation – die eigene berufsethische Prüfung Bestandteil der Auftragsklärung. Nur wenn ich meine eigene Haltung kenne und hinter dem Auftrag stehe, kann ich meine Rolle als Vermittler zwischen Organisationen und Öffentlichkeit glaubhaft ausüben.

4.2.2. Phase 2: Kontraktphase

Die Kontraktphase ging mit der Auftragsklärung Hand in Hand. Es musste schnell gehen. Meine Konditionen (Stundenansätze und Pauschalen) waren dem Mandanten bekannt, da ich bereits über ein Etat für die Führung der Medienstelle verfügte. So galt es, ein Kostendach für die darüber hinaus gehenden Leistungen zu definieren. Als Grundlage dafür habe ich zusammen mit dem Gremium eine Skizze für den Handlungsspielraum angefertigt. Dort haben wir die vorhandenen Instrumente aufgezeichnet, für die der Verband bereits ein Budget gesprochen hat und in denen das Thema behandelt werden kann. Dazu ge-

hörten der Mitglieder-Newsletter, die häufig gestellten Fragen im Intranet und das Forum – eine lose Veranstaltungsreihe für branchenrelevante Themen.

Zum weiteren Handlungsspielraum gehörten:

- eine Medienkonferenz einberufen
- eine Medienmitteilung versenden
- mit den NPO den Dialog suchen
- in einer Mitgliederumfrage erheben, wer zu welchen Konditionen produziert

4.2.3. Phase 3: Systemdiagnose

Als Sofortmassnahmen haben wir beschlossen, mit den NPO den Dialog zu suchen und in einer Medienmitteilung die Betroffenheit des Verbands zum Thema auszudrücken und über die Sozialstandards des Weltverbandes, dem der Schweizer Branchenverband angeschlossen war, zu informieren. Zudem haben wir alle möglichen kritischen Fragen zum Thema zusammengetragen. Ferner hat der Vorstand zwei Mitglieder für eine Arbeitsgruppe bestimmt.

Am Folgetag habe ich diese Fakten zusammen getragen:

- Mitglieder, die in China produzieren
- Anforderungen der Initiative des Weltverbandes
- Anforderungen weiterer bestehenden Kodizes
- Forderungen der NPO
- Differenzen und Streitpunkte

Dann habe ich versucht, die Sichtweisen und Haltungen des Präsidenten und der Mitglieder der Arbeitsgruppe einzuschätzen und Antworten auf die gesammelten kritischen Fragen zu finden und zu formulieren. Meiner Einschätzung nach zeigte der Präsident Verantwortung und war bereit, engagiert, ehrlich und glaubwürdig auf die Anliegen der NPO einzugehen.

Der öffentliche Druck hat kurz darauf auch den Detailhandel erreicht. Marktführer Migros hat sich aktiv in der Business Social Compliance Initiative (BSCI) engagiert. Diese basiert auf den Konventionen der International Labor Organization (ILO), den universellen Menschenrechts-Deklarationen der Vereinten Nationen, der UN-Kinderrechts-Deklaration sowie auf der Konvention zur Beseitigung jeglicher Form von Diskriminierung der Frau (CEDWA), dem UN Global Compact und den OECD-Richtlinien. In einer Kurzanalyse konnte ich nur geringfügige Differenzen zwischen den zwei vorherrschenden Kodizes ausmachen. Wichtigster Knackpunkt waren die ILO-Konventionen. Die Initiative des Weltverbandes beruhte auf lokales Recht, BSCI verlangte die ILO-Konventionen uneingeschränkt, so auch die nach chinesischem Recht eingeschränkte Versammlungsfreiheit.

Anhand der Systemdiagnose habe ich ein Kommunikationskonzept «Made in China» formuliert und dem Präsidenten vorgelegt. Nach wenigen Anpassungen haben wir uns für diese Massnahmen geeinigt:

- Koordination: Die Medienstelle ist erste Anlaufstelle für sämtliche Anfragen zum Thema, um das One-Voice-Prinzip zu sichern, d. h. um zu verhindern, dass verschiedene Stellen unterschiedliche Statements für dieselbe Organisation abgeben.
- Monitoring: Die Medienstelle hört auf allen Medienkanälen (inkl. sozialer Medien) mit und kann so auf Fehlinformation Einfluss nehmen.
- Kontinuität: Die Medienstelle liefert stets die neuesten Informationen und ist erreichbar.
- Kontakt mit dem Verantwortlichen des Weltverbandes: Wer kann Medienschaffenden weiterführende Informationen liefern?
- Dialog/Treffen mit Vertretern der NPO
 - bei Resultat aus dem Treffen, proaktiv die Medien informieren
- Sammlung aller Fragen und Antworten und ins Intranet stellen
- Thematisierung im Mitglieder-Newsletter
- Stellungnahmen auf Verbandswebsite
- persönliche Beantwortung jeder eingegangenen Anfrage aufgrund der Flyeraktion
- Information an den Fachhandel (im Sinne des One-Voice-Prinzips)
- im Forum zum Thema «Made in China» mit Vertretern der NPO, des Weltverbandes, BSCI, Auditunternehmungen, global Players und Medienvertretern.

4.2.4. Phase 4: Umsetzung

Das Konzept kam beim Mandanten gut an, der Vorstand hat es einstimmig genehmigt. Die Umsetzung sämtlicher Massnahmen hat sich über ein Jahr lang hingezogen.

Zuerst kam das Treffen mit den NPO. Der Weltverband hat sich bereit erklärt, den Mitgründer und Mitbesitzer des weltweit zweitgrössten Produzenten an das Treffen zu entsenden. Beim Treffen mit den NPO hat der Verbandspräsident eingangs den Schweizer Markt erklärt, weil die NPO offensichtlich schlecht über die Branche informiert waren. Der Mitinhaber des zweitgrössten Produzenten hat anschliessend über die von ihm mitgegründete brancheneigene Initiative informiert. Danach haben die Vertreter der NPO ihre Umfrageergebnisse unter den Detailhändlern präsentiert. In diesem Rating kamen alle Händler schlecht weg, die ihren Verhaltenskodex auf die Initiative des Weltverbandes abstützen, diejenigen, die den BSCI verlangen, galten als die sozialeren Player.

In der anschliessenden Diskussionsrunde sollten die Erwartungen der NPO und mögliche Lösungen gesucht werden. Leider entstand ein Schlagabtausch zwischen den beiden Kodizes. Der zweitgrösste Produzent verteidigte die Initiative des Weltverbandes, während die NPO auf der Forderung sämtlicher ILO-Konventionen beharrte und darauf, BSCI sei der sozialere Standard. Noch am selben Abend habe ich eine Medienmitteilung verfasst und versandt, in der ich über das Treffen mit den NPO und den erzielten Einigungen und der Bereitschaft des Verbandes für weitere Treffen informierte.

Hinterher stellte ich fest, dass ich mir meiner Beraterrollen während der Diskussion nicht bewusst war. Bewusst wahrgenommen habe ich indes das Spannungsfeld, welches die verschiedenen Erwartungen, inklusive meiner eigenen, in mir auslöste, nämlich in Form von Verspannungen im Nackenbereich. Dann war da noch die hohe Identifikation mit den Zielen meines Mandanten, zumal diese für mich nachvollziehbar und gerechtfertigt waren. Da war es sehr hilfreich, an den Bürotagen agenturintern die Einsätze zu rapportieren. Es ist ganz banal: Aufgrund der verschiedenen Stundenansätze für die unterschiedlichen Dienstleistungen (z. B. für Beratung, Redaktion, Konzeption, Moderation) habe ich mich

konditioniert darauf, meine Rollen retrospektiv zu klären. Ein simples, wiederkehrendes Instrument zur Rollenklärung.

Die Gespräche mit den NPO fanden am Podiumsgespräch im Forum ihre Fortsetzung. Die Teilnehmer setzten sich zusammen aus einem Corporate Social Responsibility-Manager des weltgrössten Produzenten, Vertretern der NPO, einem Auditor von chinesischen Fabriken und Vertretern der Initiative des Weltverbandes und BSCI und einem bekannten TV-Moderator. Da zuvor die Generalversammlung des Mandanten im selben Raum stattfand, waren bereits viele Verbandsmitglieder anwesend. Leider zeigten nur gerade drei Journalisten Interesse am Thema.

Das Gespräch förderte das gegenseitige Verständnis und verschaffte einen differenzierten Einblick in die Problematik. Auf Forderungen der NPO nach 40-Stunden-Wochen in chinesischen Fabriken berichtete der weltgrösste Produzent von seinen Erfahrungen. Wanderarbeiter versuchen meist saisonal in den Industriestädten in kurzer Zeit so viel wie möglich zu verdienen und hätten aufgrund der Arbeitszeitbeschränkung eben Zweit- und Drittjobs angenommen. Der Auditexperte berichtete von der willkürlichen Entwicklung in der chinesischen Industrie und über den mit gesundem Menschenverstand nicht nachvollziehbaren unterschiede in den Vorschriften. Je nach Standard, den er zu überprüfen habe, müsse der Feuerlöscher auf einem Meter Höhe oder 80cm angebracht werden. Auch die Problematik der in China noch weit verbreiteten Heimarbeit wurde thematisiert, wo die Standards gar nicht erst kontrolliert werden können.

Nach diesen Gesprächen, den Medienmitteilungen und diversen Interviews mit Journalisten habe ich mit dem Vorstand eine Zwischenauswertung vorgenommen. Das Gremium zeigte sich zufrieden mit den erzielten Resultaten. Die Löhne in China stiegen letztes Jahr um rund 20 Prozent, die Qualität (bezüglich Sicherheit) chinesischer Produkte konnte gesteigert werden, in der Wahrnehmung der Konsumenten haben Produkte «Made in China» nicht mehr nur das Image von qualitativ schlechter Billigware. Verwirrend war sowohl für die Mitglieder, wie für die NPO, als auch die Öffentlichkeit die Unterscheidung der beiden Sozialstandards. So hat der Vorstand beschlossen, mit den Vertretern der beiden Standards über eine gegenseitig Anerkennung zu sprechen.

Mit gezielten Fragetechniken habe ich versucht, das Kundensystem zum Nachdenken über die Situation anzuregen, ohne dabei eine bestimmte Lösung zu favorisieren. Da ich mich in dieser Sache manchmal in der aktiven Rolle des Advokaten ertappt habe, habe ich in dieser Zwischenauswertung besonders darauf achten müssen, keine eigene Werte ins Spiel zu bringen und keinen Druck auf das System auszuüben.

Es hat nicht viel Überzeugungsarbeit gebraucht: Alle Vertreter waren sich einig, schliesslich waren die Unterschiede derart minimal, dass einer gegenseitigen Gleichwertigkeitsanerkennung nichts mehr im Wege stand.

4.2.5. Phase 5: Abschlussphase

Im Rahmen einer der ganztägigen Vorstandssitzungen habe ich mit der Arbeitsgruppe die Auswertungsrunde eröffnet. Die Mitglieder waren sich einig, dass dieses Projekt als Krisenkommunikation begonnen hat, heute aber als Issue Management bezeichnet werden kann. Die definierten Ziele wurden alle erreicht, die da lauteten: Verantwortung wahrnehmen, Missstände anerkennen, Bemühungen um bessere Arbeitsbedingungen aufzeigen und den Dialog mit NPO suchen, um schliesslich das Vertrauen der Konsumenten zu gewinnen und nicht mehr in der öffentlichen Kritik zu stehen.

Schliesslich konnte die Kontinuität der Thematik im Kundensystem gesichert werden, indem die Arbeitsgruppe des Vorstandes die Thematik weiterverfolgt und bei entsprechenden Anfragen und Informationen jeweils involviert sind. Besonders hilfreich fanden die Mitglieder das Krisenkommunikationskonzept, welches ich bereits einen Tag nach der ersten Krisensitzung vorgestellt hatte. Dies gab dem Kundensystem Orientierung und ein aufbauendes Instrumentarium.

Aus meiner Sicht war die klare Ansage über meine eigene ethische Haltung zur Thematik die Grundvoraussetzung, diesen Auftrag wahrnehmen zu können.

5. Schluss

5.1. Fazit

Rückblickend auf die beiden Ausgangsfragen, welche Beratungsansätze in der Kommunikationsberatung nützlich sind und welche Interventionen Mandanten/Klienten als hilfreich empfinden, habe ich die Erfahrung gemacht, dass die reine prozessorientierte Kommunikationsberatung im Markt kaum gefragt ist. In meiner Praxis hat sich der systemisch-komplementäre Beratungsansatz angesichts der zunehmend komplexen Fragestellungen, mit denen Organisationen und somit auch wir Kommunikationsberater konfrontiert werden, bewährt. Fragen verlangen nach Antworten, Führung verlangt nach Verantwortung. Ich nehme viel Verunsicherung wahr im Kommunikationsberatungsmarkt, bei Kunden genauso wie bei externen Beratern. Führungspersonen stehen unter einem Rechtfertigungszwang, die Tendenz geht in Richtung gläserne Organisationen. Das heisst, die Öffentlichkeit verlangt Transparenz, von der lückenlosen Rückverfolgbarkeit der Lieferkette bis zur Nachvollziehbarkeit wichtiger organisationaler Entscheidungen – und das möglichst in Echtzeit.

Dieser zunehmende Druck erzeugt eine Pflicht, sämtliche Schritte zu dokumentieren und zu kommunizieren. Doch wie ist die Quadratur des Kreises zu schaffen, die zunehmende Komplexität verständlich und möglichst schnell zu kommunizieren? Wo bleiben die psycho-sozialen Faktoren, die kognitiv nicht nachvollziehbar kommuniziert werden können? Um mit der rasanten informationstechnologischen Entwicklung schritthalten zu können braucht es spezifisches Know-how, die inhaltliche Kompetenz hingegen bedarf eines tieferen Verständnisses von Sachverhalten. Hier sehe ich ein grosses Potenzial für den komplementären Beratungsansatz in der Kommunikationsberatung.

Komplementär bedeutet mehr als die Addition von Fach- und Prozessberatung. Entscheidend ist die gemeinsame systemische Werthaltung, weshalb ich in dieser Arbeit den von mir angewandten Beratungsansatz «systemisch-komplementär» nenne. Das heisst, dass sowohl die im Beratungssystem agierenden Fachberater als auch die Prozessberater die systemischen Grundwerte vertreten. Wenn diese Werte im Beratungssystem stark gelebt

werden, kann Emergenz entstehen, eben mehr als die Summe der einzelnen Teile. Mit Spannung verfolge ich neue Ansätze wie zum Beispiel den von Rudolf Wimmer proklamierten dritten Weg, der gemäss Wimmer seine Wurzeln weder im einen noch im anderen hat.

Welche Interventionen Klienten als hilfreich empfinden, hängt von der Anschlussfähigkeit der Intervention ab. Anschlussfähig ist eine Intervention, wenn sie im System Irritationen auslöst. Letztlich lässt sich diese Frage am besten über das Einholen von Feedback im Kundensystem beantworten. Und auf Feedback sollte ein Berater Feedback geben. Sonst kann beim Kunden das Gefühl entstehen, die Feedback-Informationen werden gar nicht ausgewertet.

6. Literaturverzeichnis

Avenarius, H. (1995). *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Carqueville, P. (1991). *Rollentheoretische Analyse der Berater-/Klientenbeziehung*, in: Michael Hofmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*, (247-280), Heidelberg: Physica-Verlag.

Fuhrberg, R. (2009). *Erfolg ohne Wirkung? Analyse der Erfolgskriterien von PR-Agenturen und Kunden*, in: Ulrike Röttger und Sarah Zielmann (Hrsg.): *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, (87-104), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage.

Glossar auf der Website des Schweizerischen Public Relations Verbandes, Eintrag „PR-Beratung“, [on-line] Available (18.02.2015):

<http://www.prsuisse.ch/de/pr-der-schweiz/pr-wissen/was-sind-pr/glossar/P>

Griesser, R. & Maggi, B. (2013). *Integrierte Kommunikationsberatung. Ein Wegweiser aus Theorie und Praxis für nachhaltige Kommunikationslösungen*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Jarren, O. & Röttger, U. (2008), *Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht*, in: Bentele, G., Fröhlich, R. & Szyszka P. (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*. 2., korrigierte und erweiterte Auflage, (19-36), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage.

Königswieser, R. & Hildebrand, M. (2013), *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. 7. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Königswieser, R., Sonuç, E., Gebhardt, J. & Hildebrand, M (Hrsg), (2006). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Stuttgart: Klett-Cotta

Königswieser, U., Burmeister L. & Keil M. (2012). *Komplementärberatung in der Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Kreis-Muzzolini, A. & Müller, B. (2010). *Public Relations: Corporate Communications für Kommunikations-, Marketing- und Werbeprofis*. (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Frauenfeld: Verlag Huber

Lechner, C., Gesing, N., Kreutzer, M. & Müller-Stewens, G. (2005). *Berater unter Druck*, in: Königswieser, R., Sonuç, E. & Gebhardt, J. (2006). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*, (S. 43), Stuttgart: Klett-Cotta

Lippitt, G. & Lippitt, R. (2006). *Beratung als Prozess*. 4. Auflage. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Lippmann, E. (Hrsg.). (2009). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (2., aktual. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Röttger, U. (2006). *Ich sehe was, was Du nicht siehst: PR-Beratung und PR- Beratungswissen*, in: Karin Pühringer und Sarah Zielmann (Hrsg.). *Vom Wissen und Nicht-Wissen einer Wissenschaft. Kommunikationswissenschaftliche Domänen, Darstellungen und Defizite. Medien, Forschung und Wissenschaft*, Band 7, (73-97), Berlin: Lit Verlag.

Röttger, U. & Zielmann S. (Hrsg.) (2009). *PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, Wiesbaden: VS Verlag.

Röttger, U. & Zielmann S. (Hrsg.) (2010). *PR-Beratung in der Politik. Rollen und Interaktionsstrukturen aus Sicht von Beratern und Klienten*, Wiesbaden: VS Verlag.

Säuberlich, A. (2013). *PR-Beratung in gesellschaftlichen Wandlungsprozessen*. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der Philosophie (Dr. phil.) am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft des Fachbereichs Politik- und Sozialwissenschaften der Freien Universität Berlin.

Schein, E. H. (1969). *Process consultation*. Bd. 1 Addison. In: König E./Volmer G. (2008), *Handbuch systemische Organisationsberatung*, Basel: Beltz Verlag.

Schein, E. (2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Bergisch Gladbach: EHP

Steiner, A. (2009). *System Beratung. Politikberater zwischen Anspruch und Realität*. Bielefeld: Verlag Transcript

Stücheli-Herlach, P. (2012). *Kommunikationsberatung: Script*, MAS in Communication Management and Leadership – CAS Leadership – Summary, Winterthur: IAM/ZHAW.

Stücheli-Herlach, P. (2012). zit. aus: *Schwerpunktthema Kommunikationsberatung – ein Interview mit Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach*, [on-line] Available (18.02.2015): [http://linguistik.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/linguistik/_Institute_und_Zentren/IAM/PDF S/Weiterbildung/cas_kommunikationsberatung_interview_2012.pdf](http://linguistik.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/linguistik/_Institute_und_Zentren/IAM/PDF_S/Weiterbildung/cas_kommunikationsberatung_interview_2012.pdf)

Szyszka, P. (2009). *Kommunikationsberatung als Beobachtung dritter Ordnung. Versuch einer systemtheoretischen Vermessung*. In: Röttger U. & Zielmann S. (Hrsg.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 59–74). Wiesbaden: VS Verlag.

Swiss Corporate Communication and Public Relations Observatory, (2014). *Swiss Corporate Communication and Public Relations Practice Monitor, 2013 Report*. Agency–organization relationship (S. 45 ff). [on-line] Available (12.02.2015): http://www.prsuisse.ch/sites/all/files/2013_englisch_full_report.pdf

Wimmer R. (1992). *Was kann Beratung leisten*. In: König E./Volmer G. (2008), *Handbuch systemische Organisationsberatung*, Basel: Beltz Verlag.

Zerfass A., Tench R., Verčič D., Verhoeven P. & Moreno A. (2014). *European Communication Monitor 2014*, A study conducted by the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), the European Association of Communication Directors (EACD) and Communication Director magazine. [on-line] Available (12.02.2015): <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2014-Results-ChartVersion.pdf>

7. Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Bestimmungsgrößen zukünftiger PR.
- Abb. 2 Die wichtigsten Themen der europäischen PR-Branche.
- Abb. 3 Erwartete Entwicklung der Kommunikationskanäle in 3 Jahren.
- Abb. 4 Idealtypische Rollendimensionen in der PR-Beratung.
- Abb. 5 Corporate Identity

8. Anhang

8.1. Feedbackformular von A. Wohlgemuth

Fragebogen zur Qualität der Beratung

Projekt:	Basis des Projektes:
Berater/Beraterin:	

Fragebogen ausgefüllt durch: (Name) _____	Funktion im Projekt:
Datum/Ort: _____	<input type="checkbox"/> Auftraggebende Person <input type="checkbox"/> Projektgruppen-Mitglied <input type="checkbox"/> Vom Projekt betroffene Person <input type="checkbox"/> Projektpartner des Beraters <input type="checkbox"/> _____

Qualitäts-Merkmale

Bitte vergegenwärtigen Sie sich das Beratungsmandat von Anfang bis jetzt und beurteilen Sie die erbrachten Beratungsdienstleistungen anhand folgender Fragen:

	nicht beobacht- /beurteil- bar	fällt positiv auf	ange- messen, akzeptabel	auffallende Mängel
1. Fachlicher Input				
1.1 Fachliches Leistungsniveau des Beraters auf seinen Spezialgebieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Branchenkenntnisse sowie Eingehen auf die unternehmensspezifischen Besonderheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 "Richtigkeit" des fachlichen Beitrages, der Empfehlungen aus heutiger Sicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Leistungsniveau als Generalist (d.h. Mitberücksichtigen einer ganzheitlichen Problemsicht; "strategisches Denken"; Erkennen von Zusammenhängen/Vernetztheit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Zurückhaltung des Beraters in fremden Fachgebieten (allenfalls nützliche Hinweise auf Fachexperten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Innovationsgehalt des fachlichen Inputs für den Klienten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Stil und Verhalten gegenüber Klient				
2.1 Verlässlichkeit, Einhaltung von Vereinbarungen sowie der propagierten Beratungsgrundsätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Persönliches Engagement spürbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Berater stellt an sich selbst hohe Anforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Motivations- und Überzeugungskraft des Beraters zum Nutzen des Projektes eingesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Psychologische Aspekte des Projektes berücksichtigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Projektgruppe(n) des Klienten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

./ . Bitte wenden!

nicht beobacht-/beurteilbar	fällt positiv auf	angemessen, akzeptabel	auffallende Mängel
-----------------------------	-------------------	------------------------	--------------------

3. Projektmanagement

3.1 Güte der Projektplanung (Ablauf), soweit vom Berater beeinflussbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Termintreue, soweit vom Berater beeinflussbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Projektorganisation (Struktur), soweit vom Berater beeinflussbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Führung der Projektmitarbeiter, soweit dem Berater unterstellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Abstimmung/Koordination mit andern Projekten beim Klienten sofern notwendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Abstimmung/Koordination mit andern Beratern beim Klienten soweit notwendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Realisierungsgrad

4.1 Umsetzung der im Projekt erarbeiteten Neuerungsabsichten bis zum heutigen Zeitpunkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Hat der Berater alles was er konnte getan, um den Realisierungsgrad zu erhöhen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Akzeptanz der Neuerungen bei der obersten exekutiven Führungsinstanz (i.d.R. Geschäftsleitung/Vorstand)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Akzeptanz der Neuerungen bei den übrigen Führungskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Akzeptanz der Neuerungen bei den Betroffenen ohne Führungsverantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 Realisierungschancen für die noch nicht voll umgesetzten, geplanten Veränderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Beratungsökonomie

5.1 Aufwand/Nutzen-Verhältnis der Beratungsdienstleistungen insgesamt (vom Klienten aus gesehen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Sinnvolle Nutzung allfälliger technischer Hilfsmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Zweckmässige Aufgabenteilung zwischen Berater und den Ressourcen des Klienten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Das Projektziel wurde vom Berater auf effiziente Art und Weise angestrebt (soweit von ihm beeinflussbar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zusatzfragen

Bitte Antworten auf separatem Blatt notieren oder mündlich besprechen.

- Schlüsselmomente des Beratungs-Supports (für den Klienten entscheidende Situationen/Elemente)?
- Wichtigste Lehren, Erfahrungen des Klienten in bezug auf die Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern?
- Anregungen für Verbesserungen/Weiterentwicklung der Beratungsdienstleistungen?
- Aus Sicht des Klienten: Würden wir weiterempfehlen?
- Weitere Bemerkungen, Anregungen?

8.2. Interview mit Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach



Schwerpunktthema Kommunikationsberatung – ein Interview mit Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach

[„Was ist Kommunikationsberatung?“](#)

[„Gibt es einen Bedarf an Beratung im Kommunikationsbereich?“](#)

[„Ist Kommunikationsberatung erfolgsrelevant?“](#)

[„Was genau geschieht im Beratungsprozess?“](#)

[„Wie entwickelt man ein Beratungsprofil?“](#)

Mehr Qualität in unserem Kerngeschäft

Das IAM lanciert im April 2013 einen neuen Zertifikatslehrgang, den CAS Kommunikationsberatung. Verantwortlich für die wissenschaftliche Programmentwicklung ist Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach, der bis 2011 den IAM-Bereich Beratung leitete und heute Professor für Organisationskommunikation und Öffentlichkeit ist. Im Interview beleuchtet Stücheli-Herlach die Situation der Beratung in Kommunikationsabteilungen und Agenturen und erklärt die Ziele und Qualitätsmassstäbe des Lehrgangs. Die Fragen stellte Pierre Macher, wissenschaftlicher Assistent am IAM.

[Peter Stücheli-Herlach, wenn man den Begriff Kommunikationsberatung im Netz sucht, erhält man über eine halbe Million Hits – die Bandbreite reicht dabei von „Produktvermarktung“ bis zur „Arbeit an einer besseren Zukunft“. Was verstehst du unter Kommunikationsberatung?](#)

Kommunikationsberatung ist eine Sonderform von Beratung, wie es sie auch in anderen Bereichen gibt. Und sie ist – ebenso wie andere Gattungen der Organisationskommunikation wie die Führung oder das Management – hoch leistungsfähig und sehr anspruchsvoll. Beratung kommt zum Einsatz, wenn wichtige Entscheidungen zu treffen sind, aber weder Zielsetzungen noch Lösungswege bereits geklärt werden konnten. Auch geht sie von einem paritätischen Beziehungsverhältnis aus, interessiert sich also zunächst nicht für Hierarchien, sondern ausschliesslich für die Problemstellungen der Klienten. Kommunikationsberatung ist nichts anderes als Hilfe in solchen Entscheidungssituationen. Und sie ist tatsächlich "Arbeit an einer besseren Zukunft" – ja, das würde ich gelten lassen!

[Die grosse Anzahl an Angeboten deutet daraufhin, dass es einen grossen Bedarf an Beratung im Kommunikationsbereich gibt. Worauf führst du das zurück?](#)

Von einem grossen Bedarf kann man in der Tat reden! Wir führen das zum einen darauf zurück, dass sich die Unternehmenskommunikation in einem rasanten Wandel befindet. Die Gründe dafür – Medientechnologie, die wachsende kulturelle Diversität, Globalisierung und Regionalisierung – sind bekannt. In diesem Kontext wird es wichtig, die eigene Situation kritisch zu bestimmen und unverwechselbare Strategien entwerfen zu können. Dies geschieht unter Bedingungen höchster Unsicherheit: Führungskräfte ringen um Überblick, Ausführende haben sich um neue Technologien und Methoden zu kümmern. Wer soll da bestimmen, welche Ziele sinnvoll, welche Lösungswege auch wirklich erfolgsversprechend sind? Genau hier hilft ein Beratungsprozess.

Zum anderen führen wir den Bedarf an Kommunikationsberatung darauf zurück, dass in der Beratung ein Nachholbedarf an Professionalisierung besteht: Wer hier besser wird, kann Kunden anziehen und sie auch zufriedenstellen. Manchmal gilt dann, dass das Angebot die Nachfrage schafft – was kein Problem ist, so lange das Angebot die Klienten dann auch wirklich weiter bringt!

[In wie weit kann eine gute Kommunikationsberatung zum unternehmerischen oder beruflichen Erfolg beitragen? Und wie soll man sich das ganz konkret vorstellen?](#)

Das ist die richtige Frage, finde ich: Wir reden nicht von Kommunikationsberatung allgemein, sondern gezielt von guter Beratung in der Unternehmenskommunikation – von einer Beratung also, die uns weiter bringt. Sind wir ehrlich: Fast jeder, der in Corporate Communications, PR und Werbung etwas auf sich hält, nimmt für sich in Anspruch, Beratung zu leisten. Wenn wir aber präzisieren müssen, was wir genau tun, wie wir es tun und was uns dabei unterscheidet – vom Dozieren, vom Managen oder vom Support in der – ja, dann wird es schon schwieriger! Genau da setzen wir am IAM an. Wir plädieren für Qualität in einem Kerngeschäft, und zwar für Kommunikationsabteilungen wie Agenturen. Wir setzen uns mit der Frage nach Beratungsfunktionen, -formen, -leistungen und -strategien auseinander. Und wir merken: Das interessiert nicht nur Beratende, sondern auch die Klienten! Beide tragen ja auch eine Verantwortung für das Gelingen der Zusammenarbeit.

Kannst du ein konkretes und aktuelles Beispiel nennen, bei dem die Akteure mit einer professionellen Kommunikationsberatung besser gefahren wären?

Ich befürchte, da muss ich dich enttäuschen: Solche spekulativen Aussagen ohne genaue Kenntnis von Situationen und Beteiligten und dann noch im Nachhinein zu machen – das wäre genau das Gegenteil von dem, was ein guter Berater tun sollte! Aber offensichtlich ist, dass die Beratungsbranche ein Reputationsproblem hat – und die Kommunikationsberatenden damit auch. Beratungsskandale und Enthüllungen beschäftigen die Medien, die Bankenwelt hadert zwischen Verkauf und Beratung an der Privatkundenfront, und die politische Kommunikationsberatung steht im Scheinwerferlicht wegen Fragen der Transparenz, der Finanzierung und der Methoden. Niemand wird behaupten, wir könnten in Zukunft auf Beratung verzichten. Aber viele sehnen sich nach besserer Beratung – wohl gerade auch jene, für die der Begriff längst zum Schimpfwort geworden ist. Wenn in der Medienwelt kein Stein auf dem anderen bleibt, wenn die Unternehmenskommunikation so rasch an Bedeutung gewinnt, wenn Kommunikationsbildung und -forschung unübersichtlich geworden sind – dann schlägt die Stunde der Kommunikationsberatung.

Beratung ist ja eine Interaktion zwischen Menschen. Was genau geschieht denn da? Man hört ja viel von Zuhören, von Wissenstransfer... aber es dürfte wohl auch häufig zu Reibungen kommen.

Ja, Beratung ist eine Interaktion. Das macht die Sache ja so spannend, so anspruchsvoll und so fragil. Das heisst: Beratung ist ein Prozess – und nicht in erster Linie ein fassbares Produkt, das ich in der Schublade einlagern kann. Beratung ist Reflexion und Gestaltung von Beziehungen – und nicht das Verharren in eingeschliffenen Handlungsmustern. Und Beratung ist Gesprächsführung, Kommunikationsanalyse, Textproduktion, Visualisierung und strategisches Entwerfen zugleich. Diese Beratungsofferten, die Gespräche in den Sitzungszimmern und am Handy, die Protokolle, die Mails, die Skizzen auf den Notizblöcken: All das möchten wir im Kollegenkreis oder gar in der Öffentlichkeit nicht unbedingt offenlegen. Aber genau da entscheidet sich, ob wir Qualität bieten oder nicht! Wenn wir Kommunikationsberatung verbessern wollen, müssen wir über Beratungskommunikation reden. Nur weil Beratung etwas Flüchtiges ist, darf ich nicht vor der Frage flüchten, ob ich gut beraten habe oder nicht.

In wie weit kann man diesem Aspekt der Persönlichkeiten in einem Weiterbildungslehrgang gerecht werden?

Ein eigenes Beratungsprofil und einen eigenen Stil zu entwickeln, ist nicht nur eine Frage von Fachkompetenz, sondern vor allem auch von Selbsterkenntnis. Deshalb arbeiten wir mit dem Schwerpunkt Beratung, Training und Führung des Departements für Angewandte Psychologie der ZHAW zusammen. Unser Partner bringt die psychologische Expertise für die Persönlichkeitsbildung ein. Als Kommunikationswissenschaftler konzentrieren wir uns daneben auf zweierlei: Einerseits auf die Fähigkeit, Ausgangslagen der Unternehmenskommunikation diagnostizieren zu können (also nicht nur darstellen und analysieren, sondern auch evaluieren). Andererseits auf die Fähigkeit, Kommunikationsstrategien reflektieren

und nachhaltige Lösungen mit kommunikativen Mitteln umsetzen zu können. Wir stülpen also den Klienten keine vorgefertigten gedanklichen oder strategischen Hüllen über, machen kein akademisches Kostümfest. Sondern wir arbeiten mit den Klientensystemen und unserem Wissen darüber, was Kommunikation bewegt. Ich denke, dass wir weiterkommen, wenn wir die Beratungsprobleme auf diese Weise transdisziplinär und handlungsorientiert angehen, also in Partnerschaft zwischen Praxis, Angewandter Psychologie und Kommunikationswissenschaft. Zahlreiche praxiserprobte Kolleginnen und Kollegen sind ja mit von der Partie.

Und wie sollen Kommunikationsprofis von diesem CAS profitieren?

Ganz sicher dadurch, dass wir an dem weiterarbeiten, was an Beratungsverständnissen und -erfahrungen schon vorhanden ist. Wir referieren also nicht eine neue dogmatische Methode der Beratung. Sondern wir reflektieren methodisch die Beratung in der Kommunikationsbranche. Und wir tun dies unter möglichst vielen verschiedenen theoretischen und praktischen Aspekten. Wir möchten einfach, dass es noch mehr Sinn macht zu sagen: Ich engagiere mich für öffentliche Kommunikation. Und ich berate mich mit Profis. Das ist kein modisches Etikett, es hat nichts mit Selbstinszenierung zu tun und bedeutet etwas grundsätzlich anderes, als die verlängerte Werkbank von Geschäftsleitungen oder Kommunikationsabteilungen zu sein.

Winterthur, 20.9.2012 / mace



Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach

**Professor für Organisationskommunikation und Öffentlichkeit,
Wissenschaftliche Programmentwicklung der CAS
Kommunikationsberatung und Politische Kommunikation**

Telefon: 058 934 71 06

E-Mail: peter.stuecheli@zhaw.ch



Pierre Macher, Kommunikator FH

**Wissenschaftlicher Assistent - Professorenstelle
Organisationskommunikation und Management**

Telefon: 058 934 62 28

E-Mail: pierre.macher@zhaw.ch

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

Angewandte Linguistik

IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaften

Theaterstrasse 15c

Postfach

8400 Winterthur

Telefon: 058 934 60 60

E-Mail: info.iam@zhaw.ch