

Vortrag vor dem Bundesverband deutscher Pressesprecher  
am 18. November 2004 in Berlin, während der „Speakersnight“

**Von Professor Dr. Peter Glotz, Direktor (em) am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Journalismus und Unternehmenskommunikation sind zwei Seiten einer Medaille. Manche Journalisten hören das nicht so gern; sie fühlen sich als Inhaber der Kritikfunktion und halten "Pressesprecher", um diesen alten Begriff in Ehren zu halten, für bloße Propagandisten. Dagegen spricht schon die Tatsache, dass viele profilierte Figuren häufiger von der einen auf die andere Seite wechseln. Ich war eng mit Conrad Ahlers befreundet, der ein leidenschaftlicher Journalist - er als Hamburger sagte Journalist - war, gleichzeitig aber ein guter Pressesprecher, nämlich der Regierung Brandts. Ich bin gut mit Wolfgang Clement befreundet, den ich, als er stellvertretender Chefredakteur der Westfälischen Rundschau war, in die Baracke, als Pressechef der SPD, geholt habe. Später ging er wieder in den Journalismus zurück und noch später wechselte er erneut vom Journalismus, diesmal in die aktive Politik. Völlig fremd können sich die sicherlich unterschiedlichen Kommunikationsaufgaben also nicht sein.

Um vom Anekdotischen zur empirischen Wirklichkeit zu kommen: Ich konstatiere sieben zentrale Veränderungen in unserer Wirklichkeit.

Erstens gibt es, bedingt durch die Öffnung des Fernsehens für private Veranstalter und vor allem durch das Internet mehr Informationskanäle und einen weit höheren Konkurrenzdruck unter den Medien. Die Hauptstadt Berlin ist mit der Hauptstadt Bonn überhaupt nicht mehr zu vergleichen. Konkurrenzdruck heisst unter anderem, dass selbst seriöse überregionale Zeitungen Scoops, die sie zu haben meinen, nicht mehr genau recherchieren, weil sie sich diese wunderbare Geschichte für die Seite 1 nicht kaputt recherchieren wollen. Der Konkurrenzdruck bewirkt auch die Notwendigkeit von Kosteneinsparungen, was bedeutet, dass zu einer sozialpolitischen Pressekonferenz mit kompliziertem Thema auch schon mal der Volontär geschickt werden muss. So genannte Neue Medien arbeiten in aller Regel

mit neuen Journalisten, das heisst jüngeren, unerfahrenen Kräften. Ich denke, mit diesen wenigen Blitzlichtern ist das Thema erläutert.

Zweitens muss man sich klar machen, dass es heutzutage sehr viel mehr Aufmerksamkeit für das Thema und für Wirtschaftsunternehmen gibt als in früheren Jahrzehnten. Deswegen wird die Aufgabe des Kommunikationschefs und seiner Mitarbeiter in der Wirtschaft immer wichtiger. Die Zeit, in der Wirtschaftsteile von Zeitungen vor allem Nachrichten für Aktionäre verarbeiteten und für das breite Publikum praktisch unverständlich blieben, ist vorbei. Da sich auch die Bestimmungen für die Transparenz von Unternehmen, jedenfalls gelisteten Unternehmen, verschärft haben, werden die Kommunikationsaufgaben immer schwieriger.

Drittens konstatieren wir eine steigende Rolle von Non Governmental Organisations und sogar eine gewisse Verstärkung des Einflusses der Verbraucher. Das liegt an einer verbraucherfreundlicheren Gesetzgebung in vielen Ländern, es liegt aber auch an der Fragmentierung der Anspruchsgruppen. Es gab Zeiten, in denen eine Gruppe von Geschädigten - oder Leuten, die sich geschädigt glaubten - lange und ohne jede Wirkung gegen ein größeres Unternehmen anschreiben konnten. Heute gibt es Situationen, in denen Greenpeace mehr Einfluss auf die Öffentlichkeit hat als die Kommunikationsabteilung manches Chemie- und Pharmaunternehmens. Das ändert die Situation.

Viertens - und das ist die wichtigste Veränderung - gibt es inzwischen das Internet. Das ist eine neue Kommunikationsplattform, über die blitzschnell und mit Fingertipp Informationen an Mailinglists verteilt werden können, die im Einzelfall auch Tausende Personen umfassen können. Hier bewahrheitet sich mein schöner Buchtitel "Die beschleunigte Gesellschaft" (ein sehr gutes Buch). Das Internet bewirkt eine höhere Transparenz für die Shareholder, es erzeugt Sharehopper und aus all dem entsteht eine Finanzmarktdynamik, die wir uns früher überhaupt nicht vorstellen konnten. Mit einem Wort: Die Kommunikationsaufgaben wachsen, wachsen, wachsen.

Fünftens ist die Bedeutung von Großthemen wie Sicherheit, Umweltschutz oder Globalisierung gewaltig gewachsen. Die Unternehmen müssen sich zu diesen Themen verhalten, da die jeweiligen Gesellschaften einerseits über Risiken besser

informiert sind, andererseits überredet worden sind, Risiken zu sehen, die es gar nicht gibt. Kleinere Angstgruppen können in grossen Gesellschaften Themen auf die Agenda setzen, an denen man nicht vorbeigehen kann.

Sechstens wächst einerseits die Komplexität und andererseits die Fragmentierung von Themen. Über viele Großrisiken gibt es mehrere tausend wissenschaftliche Studien auf der ganzen Welt. Der einzelne Bürger, aber auch die einzelne gesellschaftliche Organisation und Pressure Group, wird in aller Regel nur einige dieser Studien auswerten und zu Kenntnis nehmen. Die Auswahl ist interessengeleitet. Die Reduktion von Komplexität, die der eine vollzieht, muss im Zweifel vom anderen konterkariert werden.

Siebtens konstatieren wir, vom strategischen Management her kommend, eine Verlagerung vom Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb. Die eigentlich knappe Ressource ist Aufmerksamkeit, wie der Berliner Philosoph Georg Franck in einem eindrucksvollen Buch nachgewiesen hat. Also ist Aufmerksamkeitsmanagement notwendig. Ein gutes Aufmerksamkeitsmanagement ist schnell und stellt von vornherein Transparenz her.

An unserem St. Galler Institut hat Diana Ingenhoff diese Prozesse unter dem Stichwort Issue Management erforscht. Sie traf dabei auf unterschiedliche Modelle. Da gibt es das Star Management, das nach dem Motto läuft: Unser Kommunikationschef erkennt alle Issues aus dem Bauch und hat die besten Beziehungen. Da gibt es ein reaktives Management light, das nach dem Gesetz lebt: Wir kümmern uns dann um die Issues, wenn es brennt. Es gibt auch in manchen Unternehmen eine Form von Kommunikationsmanagement, das man als No-Management bezeichnen muss: Solche Leute sagen: Issues kommen und gehen, wir warten ab und halten durch. Aber natürlich gibt es auch ein Top Team Management, das proaktiv handelt. Diese Leute sagen: Wir haben ein großes Team, jeder betreut eine gewisse Anzahl von Issues. Am besten ist natürlich ein Team Management, in dem Leute arbeiten, die auch über einen sensiblen Bauch verfügen. Die Typisierung zeigt jedenfalls, wie sehr sich die kommunikative Grundsituation verändert hat und wie sehr sich Kommunikatoren, die Erfolg haben wollen, verändern mussten.

Nun will ich, um auf den Anfang zurück zu kommen, nicht bestreiten, dass es ein Unterschied zwischen einem Spiegel-Journalisten und dem Kommunikationschef eines Unternehmens gibt. Der Spiegel-Journalist, der herausfindet oder herauszufinden glaubt, dass die Bundesregierung ein schlechtes oder ungerechtes Gesetz vorgelegt hat, muss dieses Gesetz kritisieren. Er muss, wenn er den Eindruck gewinnt, dass die Firma Merck die Nebenwirkungen eines Medikaments nicht genügend oder falsch ausgetestet hat, journalistische oder publizistische Warnschreie ausstossen. Umgekehrt haben die Pressesprecher Torwartsfunktion. Der Pressesprecher der Regierung muss darlegen, warum das Gesetz seiner Regierung in Wirklichkeit keineswegs schlampig und doch gerecht sei, der Kommunikationschef von Merck muss die Testreihen der Wissenschaftler seines Unternehmens und ihre Ergebnisse, die das Medikament verteidigen, vorstellen. Trotzdem gibt es bei diesen unterschiedlichen Aufgaben viele Gemeinsamkeiten.

Die eine ist zum Beispiel die Verpflichtung auf exakte Berichterstattung. Ich moralisiere nicht, ich rede von Wirkungszusammenhängen: Wenn der Spiegel-Journalist ein Gesetz mit fragwürdigen Behauptungen fürchterlich angreift, wird der Pressesprecher der Regierung oder des zuständigen Ministeriums es leicht haben, den Bericht zu widerlegen. Das ist dann peinlich für das Blatt. Umgekehrt gilt: Wenn der Kommunikationschef der Pharmafirma ein Desaster einfach bestreitet, wird er im Zweifel auf schmerzhafteste Weise korrigiert, wenn das Unternehmen das Medikament zurückziehen muss. Nichts ist schlimmer als ein Kommunikationsmanagement, das die Wahrheit leugnet und die Fehler des eigenen Unternehmens immer nur soweit zugibt, als es ganz und gar unumgänglich ist. Wer so kommuniziert, verliert jegliche Glaubwürdigkeit. Das aber heisst: Beide, die Pressesprecher und die Journalisten, stehen unter dem gleichen Gesetz. Sowohl der Stürmer als auch der Torwart spielen Fußball. Sowohl der Pressesprecher als auch der Journalist betreuen die gesellschaftliche Kommunikation. Auf Dauer werden beide nur erfolgreich sein, wenn sie ihr Publikum ernst nehmen. Der Prezeptor Germaniae auf der einen Seite ist so überholt wie der Abwiegler und Rosttäuscher auf der anderen. Auch in einem Loyalitätsverhältnis stehen beide; der eine zu einem Verleger oder einer Rundfunkanstalt, der andere zu einem Unternehmen oder einer politischen Agentur. Wir sollten uns nicht beharken, sondern gegenseitig die Arbeit erleichtern.