

A close-up profile of a woman's face, looking to the right. Her mouth is open, and several instances of the word 'BLAH' are shown as if being blown out of her mouth, arranged in a fan shape that recedes into the background. The background is plain white.

INTEGRIERTE KOMMUNIKATION

Warum Verbände-Kommunikation keine alleinige Aufgabe der Kommunikations-Abteilung ist

Wenn der Verband so dahinkommuniziert und sich zudem von Strömungen, tagesaktuellen Ereignissen, politischen Entscheidungen oder der Großwetterlage (ab-)lenken lässt, verpulvert er Energie und verbrennt Geld. Zugleich kann sich dies negativ auf seine Mitglieder auswirken. Ein integriertes Kommunikations-Konzept hingegen ist zugleich Leitfaden, oberste Instanz und bequemes Ruhekipfen. Wer's hat, hat's besser.

Dr. Jens Kegel

NOCH EIN KONZEPT?

Aber ja doch. Denn eines für die integrierte Kommunikation ist notwendig. Zuerst die Tatsachen: Das überwiegende Wissen, welches Menschen heute aufnehmen, verarbeiten und speichern, ist kommuniziertes. Nicht gerade beruhigend wirkt, wenn dieses Wissen auch noch im Übermaß vorhanden ist. Viele Menschen glauben, wir könnten mit dieser Überfülle umgehen – wir können es nicht. Neurologen wissen, dass unser Gehirn sich zwar evolutionär sehr schnell entwickelte, aber mit dem aktuellen Tempo nicht mithalten kann. Da es sich noch in einem Zustand befindet, der fünfzigtausend Jahre zurückliegt, will es vor allem eines: seine Ruhe und so wenig Glukose wie möglich verbrauchen.

Daraus folgen Handlungen, die in unserer Arbeitswelt unerwünscht sind. Unser Gehirn selektiert, sortiert aus, wirft weg, vergisst, verdreht und speichert nach Gutdünken. Menschen nehmen nur das auf, was für sie persönlich bedeutsam ist, was ihnen nützt und sie voranbringt. Ob das jene Informationen sind, die Verbände aussenden, sei dahingestellt. Hinzu kommt ein weiterer Fakt, den Manfred Bruhn, Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Uni Basel, bereits 2006 konstatierte: „Die seit Jahren fortschreitende Sättigung der Märkte und Vervielfältigung der Marken in den unterschiedlichsten Produktbereichen hat bewirkt, dass Unternehmen heute weniger in einem Produkt- als vielmehr in einem Kommunikationswettbewerb

stehen.“ (in: Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2006: 491). Wer vor einem Regal im Supermarkt steht, weiß, wie Bruhn zu dieser Einschätzung kommt: Es gibt von allem zu viel. Und jeder will mit seinen Informationen in die Köpfe der Menschen. Gewinner im Wettbewerb zeichnen sich darum nicht unbedingt durch die bessere Qualität aus. Gewinner kommunizieren besser. Dies trifft nicht nur für Kekse, sondern auch für Verbände und ihre Repräsentanten zu. Hinzu kommt eine Situation, die wir kennen: Verbraucher, Konsumenten, Kunden, Journalisten, Politiker, Lobbyisten werden vom Aufstehen bis zum Schlafengehen mit zu vielen Informationen konfrontiert. Allein in deutschen Großstädten buhlen jeden Tag bis zu



NO
IMAGE
AVAILABLE

Ein Image ist ein Bild, das Schnittmengen zur Realität besitzt, mit dieser aber nicht identisch ist.

dreitausend Informationen von und zu Markenprodukten um den Einzelnen.

VERBÄNDE IN DER PFLICHT

Verbände, deren originäre Aufgabe nun darin besteht, Unternehmen, Personen bzw. Organisationen zu vertreten, stehen doppelt in der Pflicht, diesen Fakten Rechnung zu tragen. Sie sollten zum einen dafür sorgen, dass ihre Schäflein genau in diesem Kommunikations-Wettbewerb bestehen können. Zum anderen müssen sie als Verband in der allgemeinen Kakophonie des Informations-Durcheinanders selbst eine klar vernehmbare Melodie erzeugen – eindeutig, dauerhaft, ohne Widersprüche. Im Idealfall besitzt diese alle Eigenschaften eines Ohrwurms. Sie geht nicht mehr aus dem Kopf und transportiert die zentralen Informationen des Senders. So weit die Theorie.

Die Praxis sieht manchmal erschreckend anders aus: Die Pressemitteilung übermittelt eine andere Aussage als die Broschüre; die Internetseite kommuniziert andere Inhalte als die Rede des Vorsitzenden, die Mitarbeiter am Telefon übermitteln wieder ein ganz anderes Bild. Das trifft schon zu, wenn der Tenor der Aussagen unterschiedlich ist, die Tonalität oder die unterschwellig mitgesandten Informationen (die oft die eigentlichen sind). Der Empfänger ist dann nicht nur verwirrt, sondern wendet sich zu Recht ab. Wer Unterschiedliches kommuniziert, ist unglaublich unwirksam.

Da beruhigt es zu sehen, dass alle einheitlich visuell kommunizieren. Logo, Briefpapier, Visitenkarten, Website ... sind, grafisch gesehen, aus einem Guss. Weitgehend unbeachtet jedoch bleibt, dass ein Verband nach innen und außen vielfältig

und auf unterschiedlichen Kanälen und mithilfe verschiedener Zeichensysteme kommuniziert. Da kann eben der schlecht sitzende Anzug des Vorsitzenden die Bemühungen der Kommunikationsprofis genauso ad absurdum führen wie die Äußerung eines Mitarbeiters am Rande eines Kongresses oder der herabfallende Putz im Eingangsbereich des Verbandsgebäudes.

DAS KOMMUNIKATIVE ZIEL FESTLEGEN

Wissenschaftliche Studien weisen eindeutig nach: Die wenigsten wissen, wo ihr kommunikatives Ziel liegt. Zielimage? Keine Ahnung. Zentrale Botschaft? Haben wir nicht. Wer sich jedoch in einem Wettbewerb befindet, muss ein Ziel klar formuliert haben, um diesen zu seinen Gunsten entscheiden zu können – gerade dann, wenn der Kampf heute mit einer Vielzahl unter-

schiedlicher Mittel geführt wird. Wer also eindeutig festgelegt hat, welches Image in die Köpfe der Menschen implementiert werden soll, kann auch die entsprechenden Mittel dazu wählen. Warum aber ist das zugleich notwendig und möglich?

IMAGE UND REALITÄT?

Ein Image ist ein Bild, das Schnittmengen zur Realität besitzt, mit dieser aber nicht identisch ist. Images sind als Orientierungshilfen Basis für individuelles Verhalten und individuelles Erleben. Der Mensch erlebt einen Sachverhalt nicht so, wie dieser „objektiv“ ist, sondern entsprechend dem Bild, welches dieser Sachverhalt in unseren Köpfen erzeugt. Anders formuliert: Menschen erleben ihre Umwelt höchst individuell, aufgrund individueller Erfahrungen, einer individuellen Sozialisation; darum denkt das Gehirn auch individuell. Mit dem Begriff Image bezeichnet man also keine Tatsache, keinen Sachverhalt, sondern lediglich ein Bild, welches Menschen von diesem Sachverhalt im Kopf haben. Wir reden jedoch häufig vom Image, als sei es unumstößlich und festgemauert in der Erden wie weiland Schillers Glocke – mitnichten.

DIE FÜR EINEN VERBAND WICHTIGE BOTSCHAFT LAUTET: WIR SIND NICHT DARAUF ANGEWIESEN, ZU WARTEN ODER ZU BANGEN, WIE SICH DAS WICHTIGSTE ALLER BILDER ENTWICKELT.

Das Image entsteht auf der Grundlage vieler Zeichensysteme – und es verändert sich auch ständig. Zudem speist es sich aus verschiedenen Quellen: Fakten, Wünsche, Erfahrungen, Aussehen, Auftreten, Handlungen, kommunizierte Inhalte, Emotionen. Gerade Letztere werden in unserer ach so rational scheinenden Welt viel zu wenig beachtet. Neurologen und Psychologen aber wissen heute, dass gerade sie es sind, die uns Informationen überhaupt erst verarbeiten und speichern lassen. Weil ein Image also formbar ist, lässt es sich gezielt erzeugen: durch Handlungen, Äußerungen, den Internetauftritt, das Auftreten in der Öffentlichkeit ...

Die für einen Verband wichtige Botschaft lautet: Wir sind nicht darauf angewiesen, zu warten oder zu bangen, wie sich



Fachmagazin
Stiftung & Sponsoring
Immer auf dem Laufenden,
alle 2 Monate neu

- Aktuell, anschaulich, fundiert
- Praxisbeispiele, Fachartikel, Anregungen
- Kurze, prägnante Beiträge
- Ausgewiesene Autoren aus Wissenschaft und Praxis
- Alle wichtigen Themen des Nonprofit-Sektors

2 kostenlose
Probehefte
jetzt anfordern

Fachwissen & Diskussion

PERSONALMANAGEMENT IN STIFTUNGEN



Berit Sandberg / Christoph Mecking
Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen
Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007
149 Seiten, Broschur, € 149,90
ISBN 978-3-9812114-0-5
Sonderpreis für Abonnenten des Magazins **Stiftung & Sponsoring**
€ 79,90



Berit Sandberg (Hrsg.)
Nachfolge im Stiftungsvorstand
Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement
276 Seiten, Broschur, € 39,90
ISBN 978-3-9812114-1-2
Sonderpreis für Abonnenten des Magazins **Stiftung & Sponsoring**
€ 29,90



Berit Sandberg (Hrsg.)
Arbeitsplatz Stiftung
Karrierewege im Stiftungsmanagement
262 Seiten, Broschur, € 39,90
ISBN 978-3-9812114-3-6
Sonderpreis für Abonnenten des Magazins **Stiftung & Sponsoring**
€ 29,90

NEU

& Stiftung & Sponsoring

Tel. 05246 92510-0, Fax 05246 92510-10
abo@stiftung-sponsoring.de

das wichtigste aller Bilder entwickelt. Wir können und müssen selbst aktiv werden. Wie? Indem die Verantwortlichen alle Elemente, die an der ideellen Konstruktion mitwirken, stringent beeinflussen – das sind mehr als gemeinhin angenommen. Zuerst sind es alle Handlungen, welche der Verband und seine Repräsentanten durchführen, welche sichtbar nach außen dringen. Es sind alle Inhalte, die, auf welchen Wegen auch immer, kommuniziert werden. Dabei ist häufig nicht nur wichtig, WAS jemand sagt, sondern WIE. Viele Informationen übermitteln wir unterschwellig und nebenher. Zugleich hat der Zusammenhang, in dem etwas gesagt oder geschrieben wird, Einfluss auf das zu erzeugende Bild.

ten, wenn negative Gerüchte über diese existieren. Das Dilemma besteht nun darin, auf der einen Seite Aufmerksamkeit erzeugen zu wollen, andererseits dies aber nicht unbedingt durch negative Handlungen oder Äußerungen ... Eine Lösung, dieser Zwickmühle zu entgehen, besteht darin, immer mal wieder zu provozieren. Nachdem der Fokus der Aufmerksamkeit auf uns gerichtet ist, geht es im zweiten Schritt darum, das scheinbar Negative ins Positive zu kehren, die scheinbare Provokation als ungewöhnlichen Gedanken, als neue Idee umzuformen.

Aus dem Gesagten geht eindeutig hervor, dass Verbände-Kommunikation keine alleinige Aufgabe der Kommunikations-Abteilung ist. Die Spezialisten

GRABENKÄMPFE ZWISCHEN VERSCHIEDENEN KOMMUNIKATIONS-DISZIPLINEN

Wenn das Ziel-Image einmal festgelegt ist, geht es darum, die Maßnahmen zu planen. Weil Kommunikationspartner nicht unterscheiden, ob eine spezifische Aktion einer spezifischen Kommunikationsdisziplin zuzuordnen ist, spielt diese Unterscheidung bei integrierter Kommunikation auch keine Rolle. Grabenkämpfe zwischen verschiedenen Kommunikationsdisziplinen – wie sie heute noch in vielen Unternehmen geführt werden – haben also in einem Verband nichts zu suchen. Entscheidend ist nur, dass auf allen Kanälen und mit allen Mitteln stringent kommuniziert wird. Im Idealfall dient das Konzept als Handlungsanweisung und zu-

GRABENKÄMPFE ZWISCHEN VERSCHIEDENEN KOMMUNIKATIONS-DISZIPLINEN – WIE SIE HEUTE NOCH IN VIELEN UNTERNEHMEN GEFÜHRT WERDEN – HABEN IN EINEM VERBAND NICHTS ZU SUCHEN.

... IMMER MAL WIEDER PROVOZIEREN

Eng mit den gezielt ausgesandten Informationen hängen jene zusammen, die wir manchmal gar nicht gern haben, die aber umso besser funktionieren – Gerüchte. Interessant ist, dass gerade diese viel besser „funktionieren“ als jene bewusst ausgesandten. Wer bereits existierende Meinungen kennt, kann sie entweder verstärken oder dagegen angehen. Allerdings haben Forschungen gezeigt, dass Menschen ihre Aufmerksamkeit besonders dann auf eine andere Person oder Institution ausrichten

haben „nur“ alle Fäden in die Hand zu nehmen, um anhand eines exakt festgelegten Ziels alle ausgesandten Zeichen zu analysieren, zu bewerten und die daraus folgenden Maßnahmen festzulegen. Weil Menschen nicht unterscheiden, ob ein kommunizierter Inhalt eher der Werbung oder PR zuzuordnen ist, müssen auch alle Maßnahmen als Mix gesehen werden. Im Idealfall kommt es daher auch zu den berühmten Synergie-Effekten, weil alle ausgesandten Zeichen einander verstärken. Dies ist – auf eine Kurzformel gebracht – das Wesen integrierten Kommunizierens.

gleich als Kontrollinstanz. Alles, was sich nicht am roten Faden orientiert, muss geändert werden. Positiv gewendet bedeutet das: Wer einen Kommunikationsplan besitzt, kann sich für mehrere Jahre, im Idealfall Jahrzehnte, zurücklehnen, denn er muss sich nur noch an diesem orientieren.

Was hier so einfach klingt, wird von manch einem PR-Experten aber künstlich verkompliziert. Der mahnt eine Copy-Strategy an oder fordert gar ein durchgestyltes Issues-Management. Zurück bleibt ein verwirrter Manager, der vor lauter Anglizismen den Überblick verloren hat und im Zweifelsfall gar nichts tut. Damit aber

schlagen Verbände die weit reichenden Vorteile eines integrierten Kommunikationskonzepts in den Wind. Es unterscheidet nicht streng zwischen den einzelnen Disziplinen, bildet eine Handlungsstrate-

le mit den Verantwortlichen gemeinsam erarbeitet werden, weil ansonsten schnell Widerstände dagegen auftauchen, selbst wenn das den Beteiligten nicht bewusst ist. Dies ist vor allem dann geraten, wenn

klassischen Pressemitteilung und der Rede des Verbands-Chefs stehen – flankiert von Maßnahmen, welche die Vorteile des Storytellings (neudeutsch) miteinander vereinigen. Entscheidend ist letzten Endes jedoch

WAS HIER SO EINFACH KLINGT, WIRD VON MANCH EINEM PR-EXPERTEN ABER KÜNSTLICH VERKOMPLIZIERT. DER MAHNT EINE COPY-STRATEGY AN ODER FORDERT GAR EIN DURCHGESTYLTES ISSUES-MANAGEMENT. ZURÜCK BLEIBT EIN VERWIRRTER MANAGER ...

gie, die kurz-, mittel- und langfristig die gesamte Kommunikation optimiert, ist die Basis, die Kontrollinstanz und der Leitfaden für alle kommunikativen Aktivitäten, reduziert sofort Kosten und steigert die Effizienz aller Einzel-Maßnahmen, erzeugt dauerhaft ein festes Image bei allen Kommunikationspartnern, beeinflusst Entscheider positiv, weil der Verband widerspruchsfrei agiert, positioniert ihn auf dem Kommunikationsmarkt dauerhaft und verlässlich, verbessert und intensiviert die Lerneffekte bei den Kommunikationspartnern und schafft Synergien, weil alle Einzelmaßnahmen einander stützen.

AN EINEM STRANG ZIEHEN

Wenn ein Konzept vorliegt, das alle vom Verband ausgesandten Zeichen berücksichtigt, muss es unbedingt intern kommuniziert werden. Dieser Schritt ist fast der wichtigste, denn im Idealfall wissen alle (!) Beteiligten um die einheitliche Linie, das Ziel-Image, die Bedeutung aller Maßnahmen. Wird dieser Punkt in der Betriebsamkeit des Alltags „vergessen“, ergeht es dem Konzept wie vielen anderen – vergessen, verstaubt, sinnlos. Es hat sich zudem als sehr wirksam erwiesen, wenn zentrale Tei-

es um Veränderungen, eine Neupositionierung oder auch nur Korrektur des Images geht. Menschen, die selbst mitentschieden haben, wohin der Dampfer (auch kommunikativ) fährt, nehmen selbst das Ruder und im Notfall die Paddel in die Hand, um den Pott auf Kurs zu halten.

WOHER BEKOMMT MAN NUN DEN LEITFADEN ALLER KOMMUNIKATIVEN MASSNAHMEN?

Man kann eine Werbe- oder PR-Agentur damit beauftragen, die jedoch (unbewusst) stärker zu Werbung- oder PR-Maßnahmen tendiert. Auch die internen Abteilungen werden jene Mittel in den Vordergrund schieben, die sie besonders gut beherrschen oder „schon immer so“ gemacht haben. Wenn die Verantwortlichen mit unabhängigen Beratern arbeiten, die aus der Adlerperspektive agieren, geht man den beschriebenen Gefahren aus dem Weg. Zudem können Maßnahmen in das Konzept aufgenommen werden, die weder eine Agentur noch die eigene Abteilung sehen oder überhaupt ins Kalkül ziehen. Da kann es dann zum Beispiel geschehen, dass preiswerte Aktionen aus dem Bereich des sogenannten Guerilla-Marketings neben der

nicht, welche Maßnahmen im Konzept dazu dienen, das kommunikative Ziel zu erreichen. Entscheidend ist, sich überhaupt auf den Weg zu machen, um den kommunikativen Wettbewerb für den Verband und die Mitglieder zu gewinnen. ■

AUTOR

DR. JENS KEGEL



ist Kommunikations-
experte, Trainer und
Referent. Er studierte
Germanistik, Geschichte,
Pädagogik und Psychologie.
Nach zwei Staatsexamen
folgten ein Fernstudium
„Werbetexten“ und
ein Promotionsstudium

im Bereich Germanistische Linguistik. Seit 15 Jahren ist er im Bereich Unternehmenskommunikation und Vermarktung tätig.

→ www.jens-kegel.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und
DGVM-Mitglieder)