

STEIGENDE HERAUSFORDERUNGEN IN DER STAKEHOLDER-KOMMUNIKATION

Glaubwürdigkeit durch Transparenz und Dialog

VON NIKOLAI JUCHEM

KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

> Nicht erst die Euro-Krise macht es deutlich: Faktenüberfluss und hohe inhaltliche Komplexität auf der einen Seite, überall verfügbarer Zugang zu Informationen und ein über die neuen Medien stark verändertes Kommunikationsverhalten auf der anderen Seite stellt die Kommunikation von Unternehmen und anderen Organisationen vor große Herausforderungen. Einige Exper-

Praxis und bedarf keiner tiefergehenden Ausführung. Der sogenannte Stakeholderansatz hat sich mittlerweile fest im Tagesgeschäft etabliert. Dabei werden zu sendende Inhalte, ohne den Kern der Botschaft zu verändern, auf die verschiedenen Zielgruppen und deren Bedürfnisse hin angepasst. So sieht das Informationspaket für Finanzanalysten und Investoren in Rahmen einer Quartalsberichterstattung anders aus als für die Belegschaft. Der Großteil der Mitar-

begrenzt sind: die Umsetzbarkeit. Man stelle sich nur vor, dass der Kommunikationsabteilung im Tagesgeschäft kontinuierlich die Detailaufgabe zukäme, individuelle Kommunikationspakete für verschiedene Subgruppen jeder Stakeholderklasse zu schnüren, abzustimmen, zu verteilen und vielleicht auch noch die jeweiligen Feedbacks aufzunehmen und auszuwerten. Außerhalb von Krisensituationen oder klar umrissenen Projekten bleibt es in der Regel aus Gründen der Praktikabilität bei einem allgemeinen Stakeholderansatz, wobei die Strategie zu diesem Ansatz überwiegend auf reinen Unternehmensinteressen fußt.

„Vielen Bürgern fehlt das Bewusstsein für die Bedeutung und das Verständnis für den gesellschaftlichen Mehrwert, den Industrie faktisch schafft.“

Brennpunkt Großinvestitionen: wenn das Einzelinteresse zum Malus wird

ten sprechen bereits von einem Paradigmenwechsel in der Kommunikation, insbesondere, was die direkte Erreichbarkeit der jeweiligen Kommunikationszielgruppen angeht. Während selbstbewusst demonstriertes Halbwissen mehr und mehr negativ aufgenommen und gedeutet wird, schlägt aktuell die Stunde derjenigen, die schon fast sokratisch offen bekennen: „Ich weiß, dass ich nichts weiß.“ Was bedeutet das nun im Hinblick auf den kommunikativen Umgang mit den Stakeholdern?

Dass sich Kommunikationszielgruppen auf Basis ihrer Motivation, der Art und Weise ihrer Betroffenheit und in ihren Reaktionsmustern teilweise massiv voneinander unterscheiden, ist für einen Unternehmenskommunikator gelernte

beiter kann mit zielgruppenspezifischen Details wie Cash-Flow-Entwicklung oder Ergebnisbereinigungseffekten deutlich weniger anfangen und hat den Interessenfokus auf anderen Punkten wie zum Beispiel den Konsequenzen für die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes oder Investitionen in den eigenen Standort.

Der heute in der Regel praktizierte Stakeholderansatz geht von internen und externen Zielgruppen aus, wobei üblicherweise geclustert wird, d.h. wir sprechen von „Kunden“, „Politikern“ oder „Gesellschaft“ und unterstellen dabei eine Homogenität, wie sie in der Praxis so nicht anzutreffen ist. Der Hauptgrund für diese Vereinfachung ist dabei für jeden Kommunikationsmanager nachvollziehbar, dessen Ressourcen

Aber diese Vereinfachung beim Stakeholderansatz birgt auch Risiken. Besonders deutlich werden diese im Bereich der gesellschaftlichen Interessengruppen in Fällen von (unternehmerischen) Großinvestitionen, die Auswirkungen auf den Lebensraum vieler Menschen haben, wie zum Beispiel im industriellen Umfeld oder bei Infrastrukturprojekten. Sei es bei Kraftwerkinvestitionen, dem Ausbau von Autobahnen oder Flughäfen oder der Planung eines neuen Logistikzentrums – sehr schnell wird die unterschiedliche individuelle Interessenlage nicht zuletzt durch die Gründung und das Engagement von Bürgerinitiativen deutlich. Hinzu kommen bei Industriethemen zum einen

noch die Problematik des unterstellten betriebswirtschaftlichen Eigeninteresses, zum anderen die generell relativ niedrige Akzeptanz des Wirtschaftszweigs „Industrie“ in der Bevölkerung durch in der Vergangenheit fehlende gesellschaftliche Informationspolitik in der Breite. Das Beispiel „Industrie“ eignet sich darum besonders gut, um die größeren werdenden Herausforderungen in der Stakeholderkommunikation deutlich zu machen.

Exkurs Industriegewahrnehmung: Akzeptanz hängt von Verständnis ab

Industrie wird aktuell in der öffentlichen Diskussion häufig in einem negativen Kontext wahrgenommen. Vielen Bürgern fehlt das Bewusstsein für die Bedeutung und das Verständnis für den gesellschaftlichen Mehrwert, den Industrie faktisch schafft. Und das, obwohl die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung die modernen Errungenschaften technologischen Fortschritts und moderner Industrieproduktion begeistert angenommen hat und im täglichen Leben nutzt. Ob Smartphones, selbsteinparkende Autos, Niedrigtemperaturwaschmittel etc. Gibt's ja alles im Laden oder online. Der Weg dorthin ist allerdings kaum bekannt oder scheint zumindest nicht von Interesse. Treffen Industrie und Bürger dann vor Ort aufeinander, prägt häufig Unverständnis die Begegnung. Die Folge: Industrieprojekte sind vermehrt einer emotionalen Kri-

tik und Ablehnung durch unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen ausgesetzt. Dies führt teilweise zu Blockaden und verhindert die Realisierung von Projekten, ohne dass die Konsequenzen für den Arbeitsmarkt und zukünftigen Wohlstand offen und transparent diskutiert wurden. Eine faktenorientierte Debatte, die das Für und Wider von Industrieaktivitäten, technologischen Weiterentwicklungen und Produktinnovationen gegeneinander abwägt, findet kaum statt.

Dabei ist die deutsche Bevölkerung zum großen Teil laut unterschiedlicher Studien nicht industrie- und technologiefeindlich. Nur ein kleiner Teil, je nach Studie um die zehn Prozent, lehnt eine industrialisierte Wirtschaft und technologischen Fortschritt generell ab. Die breite Mehrheit gilt als unentschlossen, fühlt sich häufig uninformiert, ist aber durchaus mobilisierungsbereit, wenn eine direkte Betroffenheit entsteht. Insbesondere der empfundene Informationsmangel führt schnell zu Verunsicherung und damit zu Protest und Widerstand. Verschärft wird dieser Zusammenhang noch mit einem gestiegenen Vertrauensverlust in Politik und Großindustrie, die in der Wahrnehmung breiter Bevölkerungsschichten vielfach für fehlende Glaubwürdigkeit und Intransparenz stehen. Versäumt wurde darüber hinaus von allen Beteiligten, den industriellen Strukturwandel der letzten 20 Jahre nachvollziehbar zu erklären. Vielen Menschen ist der Abgang auf die Industrie und das Hohelied auf die Dienst-

leistungsgesellschaft Ende der 80er Jahre noch präsent. Deutsche und europäische Politiker versuchten sich dabei gegenseitig in einer Deindustrialisierungsphonie zu überbieten und riefen den „sauberen“ und höchstproduktiven Dienstleistungsstandort West- und Mitteleuropa aus. Die so genannte „Werkbank“ sah man in Osteuropa oder in China oder in Indien.

„Nicht in meinem Vorgarten!": Wenn Einzelinteressen Mehrheiten suggerieren

Das Spannungsfeld der Stakeholderproblematik zeigt sich besonders im Hinblick auf das unmittelbare Medienecho bei der Kommunikation von Großprojekten. Nach Bekanntwerden des Projekts – sei es durch ein Kommunikationsleck oder geplant – formieren sich Projektgegner durch ihren hohen Organisationsgrad und die mediale Vernetzung schnell über Bürgerinitiativen oder andere Institutionen und machen ihren Standpunkt in der Regel hochemotional und unterstützt durch Bilder deutlich. Demgegenüber steht je nach Vorbereitungsgrad eine eher faktenorientierte und häufig sehr komplexe Unternehmens-/Projektkommunikation, die den Initiatoren wenig medialen Rückenwind verschafft und sehr schnell in einer Rechtfertigungsspirale endet. Die „gefühlte“ Meinungshoheit liegt in der Folge schnell auf Seiten der Projektgegner, ein Rückschrauben auf die Faktenebene, das zeigt das Beispiel „Stuttgart 21“

„Zukunft durch Industrie e.V.“

Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft engagieren sich in NRW in der Initiative „Zukunft durch Industrie“, zum Beispiel Industrie- und Handelskammern, Unternehmensvertreter, Unternehmer- und Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, aber auch Privatpersonen. Derzeit hat der Verein rund 90 Mitglieder.

„Zukunft durch Industrie“ versteht sich als Kommunikationsplattform, die alle gesellschaftlichen Gruppen zum Dialog einlädt, um den Nutzen einer modernen Industrie für die Gesellschaft verständlich aufzuzeigen und bestehende Chancen und Risiken zu diskutieren, mit dem Ziel, Toleranz gegenüber Industrieprojekten zu fördern. Denn – so die Überzeugung der Mitglieder – Industrie sorgt als Motor für die Schaffung von Arbeitsplätzen und bildet das Rückgrat des gesellschaftlichen Wohlstandes.

www.zukunft-durch-industrie.de

deutlich, ist dagegen schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Dabei sind auch auf Seiten der Gegner Einzelinteressen in der Regel die treibende Kraft, was in diesen Tagen bei der geplanten Umsetzung der Energiewende wieder deutlich wird. Ob es um den geplanten Windpark zur Einspeisung von natürlich erzeugter Energie geht, die neue Hochspannungseitung zum Weitertransport des vor der Küste erzeugten Stroms oder ein neues Kohlekraftwerk zu Sicherung der Grundlast. Das Motto heißt für viele Bürgerinnen und Bürger „Nicht in meinem Vorgarten!“, in der Soziologie als NIMBY-Haltung (Not In My Backyard) bezeichnet.

Akzeptanz über Dialog und Transparenz

Diese Haltung findet sich in zahlreichen Beispielen im Bereich Industrie- und Infrastrukturausbau wieder. Derzeit sind bundesweit viele Einzelprojekte im Bereich Industrie und Infrastruktur verzögert oder gar blockiert. Auf der anderen Seite geraten in den geführten Debatten nachvollziehbare Sachargumente oder die gesellschaftlich demokratische Ebene fast immer in den Hintergrund. Einzelinteressen stehen dagegen im Vordergrund, müssen immer häufiger über Gerichte sozusagen mehrheitlich legitimiert werden und entbehren am Ende meistens einer breiten Akzeptanz in der Gesellschaft.

Wer, um beim Beispiel Industrie zu bleiben, von moderner Produktion nur so viel weiß, dass sie hinter hohen Zäunen und in streng bewachten Werkshallen stattfindet, der macht sich sein eigenes Bild – und das kann weit von der Realität entfernt sein. Um ein positives Bild einer modernen und zukunftsfähigen Industrie zu verankern, bedarf es plastischer und nachvollziehbarer Beispiele und Erklärungen und damit positiver Emotionen. Der gesellschaftlichen Nutzen moderner Technologien wird nicht durch die träge Darstellung von Fakten greifbar. Begeisterung für den technologischen Fortschritt erlangt man kaum durch einen Vortrag voll abstrakter De-

tails. Je weiter ein Industrieprozess bzw. ein Produkt vom Endverbraucher weg ist, umso schwieriger wird es, ihn „betroffen“ zu machen und ihm die Relevanz für sein tägliches Leben bzw. sein Umfeld aufzuzeigen.

In NRW hat sich zu diesem Zweck im vergangenen Jahr die Gesellschaftsinitiative „Zukunft durch Industrie e.V.“ gegründet, ein Zusammenschluss von Unternehmensvertretern, Unternehmer- und Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Industrie- und Handelskammern, Kulturvereinigungen sowie Privatpersonen. Für die Initiative stehen trotz der klaren Befürwortung eines erfolgreichen und zukunftsfähigen Industriestandorts Deutschlands Einzelinteressen im Hintergrund. Vielmehr wird der Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen im gesucht, um so den Grundstein für ein besseres Industrieverständnis in der Bevölkerung zu legen. Die Initiative setzt auf zwei elementare Wege, um Akzeptanz und Begeisterung für Industrie und technologischen Fortschritt zu wecken:

Zum einen sollen möglichst viele Menschen die Chance erhalten, Industrie vor Ort zu erleben. Dazu öffnen schon heute viele Unternehmen regelmäßig, aber weitgehend unbemerkt, ihre Werkstore und führen Gruppen von Interessenten von jung bis alt, von Schülern bis Pensionären durch die Produktionshallen. Am 20. Oktober dieses Jahres wurde dieses Erlebnis im Rahmen einer „Langen Nacht der Industrie“ zeitgleich von über 40 ausrichtenden Unternehmen in der Region Rhein-Ruhr der Bevölkerung angeboten. Die Nachfrage in der Bevölkerung war groß. Für die rund 2100 zu Verfügung stehenden Plätze gingen mehr als 3500 Bewerbungen ein. Ebenso war die Medienresonanz hoch. Der Ansatz der Initiative und der beteiligten Unternehmen, Transparenz über Zeigen und Erklären zu schaffen, fiel auch im Vorfeld der Veranstaltung auf fruchtbaren Boden. So begleitete ein regionales Leitmedium bereits die Anmeldephase mit einer erklärenden Sonderserie zum Industriestandort und seinen Unternehmen. Die Veranstaltung war laut Medienecho, Unternehmens- und Teilnehmer-

feedback ein voller Erfolg. Bislang gingen über 800 elektronische Feedbackbögen beim Veranstalter ein, eine außerordentlich hohe Rücklaufquote für ein solches Format. Die Veranstaltungs-idee, die vor einigen Jahren von einer Hamburger Eventagentur entwickelt wurde, verbreitet sich derweil deutschlandweit mit großem Erfolg.

Ein zweiter Weg ist das begriffbare Aufzeigen von Wertschöpfungsketten. Der Zusammenhang zwischen einem Schraubenhersteller und der Butter auf dem Frühstückstisch ist auch auf den zweiten Blick nicht unbedingt für jedermann erkennbar. Weniger Komplexität, dagegen mehr Bilder und „Aha“-Effekte können gerade im Zeitalter der Sozialen Netzwerke und deren Kommunikationsverhalten eine sich schnell verbreitende Welle von Interesse, sogar Sympathie auslösen, die bei bislang indifferenten Zielgruppen Akzeptanz und Unterstützung schafft.

Der Ansatz von „Zukunft durch Industrie“ wirkt in NRW aktuell viral. Landesregierung und Regionalpolitik haben das Thema „Industrie“ mit positiver Konnotation neu entdeckt und laden seit geraumer Zeit immer häufiger zu Dialogveranstaltungen. Auf der anderen Seite steigt die Nachfrage der Bildungsinstitutionen nach Kooperations- und Erklärungsformaten nicht zuletzt im Hinblick auf den Fachkräftemangel.

Fazit und Key Learnings

Die kommunikativen Spielregeln in den Bereichen Politik, Unternehmen und Gesellschaft befinden sich in einem grundlegenden Veränderungsprozess oder gar einem Paradigmenwechsel. Die Idee einer „gesteuerten“ Kommunikation, die beim Empfänger das auslöst, was der Sender sich in einem strategischen Konzeptpapier ausgedacht hat, ist vor dem Hintergrund eines stark veränderten Kommunikationsverhaltens vernetzter Zielgruppen und den Möglichkeiten der neuen Medien aus Sicht des Verfassers nicht mehr haltbar. Einbindungswillen, Dialogbereitschaft und Kri-

tikfähigkeit sind dagegen die Voraussetzung für das Schaffen einer neuen Glaubwürdigkeit und Akzeptanz in der Gesellschaft. Dabei sollten sich gerade Unternehmenskommunikatoren qua professioneller stärker auf gesellschaftlicher Ebene einbinden und dabei das direkte Unternehmensinteresse hintenanstellen, zumal ein solches Engagement auch in keinem Widerspruch zum Einzelinteresse der jeweiligen Organisation stehen muss. Die Vernetzung und Bündelung kommunikativer Kompetenzen, wenn es darum geht, komplexe Sachverhalte auch unternehmens- und branchenübergreifend verständlich zu machen, sollte ohnehin zu den Alltags-To-Dos eines Kommunikationsmanagers gehören. Der zentrale Hebel, insbesondere, was die unterstützende Einbindung von Medien angeht, ist allerdings der gesellschaftspolitische Ansatz und die damit verbundene Glaubwürdigkeit. Denn es geht in erster Linie um Aufklären, Verständlichmachen und Dialog und damit um das Schaffen einer Entscheidungsgrundlage für die meist indifferente Mehrheit der Bevölkerung. Diese kann nämlich entscheidenden Einfluss über den unternehmerischen Rahmen haben, was die Umsetzung von direkten wie indirekten Wachstumsprojekten angeht. Hinzu kommt, dass die Bereitschaft in der Bevölkerung, sich aktiv in die Meinungsbildung und Debatten einzubringen, kontinuierlich steigt und auch gesellschaftliche Schichten erreicht, die in der Vergangenheit als nicht mobilisierbar galten. Die aktuelle „Occupy-Bewegung“ ist dafür nur ein Beispiel. <

Nikolai Juchem ist Bereichsleiter Konzernkommunikation und -marketing der Demag Cranes AG, Düsseldorf, und Mitglied des Vorstands bei „Zukunft durch Industrie e.V.“

LANGE NACHT DER INDUSTRIE

Die LANGE NACHT DER INDUSTRIE ist ein bundesweit einzigartiges Veranstaltungskonzept, in dessen Rahmen Unternehmen potentiellen Mitarbeitern, Schülern, Studierenden und anderen Interessierten einen Blick hinter ihre Werkstore gewähren. Ziel ist es, die Industriebetriebe und die Menschen in einer Region in Kontakt zu bringen. In spannenden Führungen erhalten die Besucher Einblicke in Arbeitsprozesse, sie können Fragen stellen und sich ein persönliches Bild von Produktionsprozessen und Betrieben zu machen. Die erste Veranstaltung dieser Reihe fand erstmalig 2009 in Hamburg auf Initiative der Veranstaltungsagentur prima events statt. Mittlerweile wurde das Format in neun weiteren Regionen aufgegriffen. Für die Zukunft sind 20 Veranstaltungen mit je 50 Unternehmen pro Jahr im gesamten Bundesgebiet geplant.

www.langenachtderindustrie.de