

„Wertschöpfung für KMU aus der Mediation“

**Kurzreferat Hugo Schmidt, Inhaber der Hugo Schmidt AG und suXess AG,
Luzern**

Folie 1: Kommunikation ist auch Mediation

Auf eindruckliche und spannende Weise hat uns Kurt Wyssmüller dargelegt, was Mediation kann. Mediation integriert in die Kommunikation – und ich spreche heute im engeren Sinne nur von der Unternehmenskommunikation – entscheidet häufig über Erfolg oder Misserfolg in schwierigen Situationen.

Folie 2: Was ist Kommunikation?

Als Public Relations (PR), auch Öffentlichkeitsarbeit oder institutionelle Kommunikation genannt, bezeichnet man das Management der Kommunikationsprozesse von Organisationen mit ihren Anspruchsgruppen. Was sind die wichtigsten Inhalte?

Folie 3 „Gehör verschaffen“: Aktiv kommunizieren

Der Mensch erlebt Welt und Wirklichkeit weitgehend in kommunikativen Vorgängen. Er nimmt Informationen auf, interpretiert sie, gibt sie weiter. So entsteht Kommunikation. Sie vollzieht sich auf verschiedenen Ebenen – nonverbal und verbal – und reicht vom persönlichen Gespräch über alle schriftlichen, auditiven und visuellen Vermittlungsformen bis zum Informations- und Meinungsbildungsprozess in Massenmedien.

Die PR wollen den politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Handlungsspielraum einer Organisation sichern. Dabei besteht ihre Aufgabe darin, Identität, Zielsetzungen und Interessen einer Organisation sowie deren Tätigkeiten und Verhaltensweisen nach innen und aussen zu vermitteln.

Folie 4 „Dialog“: Dialog fördern

Die Hauptzielsetzungen der PR sind die Herstellung und Aufrechterhaltung eines Vertrauensverhältnisses zwischen Organisationen und deren Bezugsgruppen. PR sind an die Interessen von Organisationen gebunden und zielen über Glaubwürdigkeit hin zu allgemeiner Akzeptanz. Dies bedeutet, dass deren Interessen und Ziele im Dialog und in konstruktiven Diskussionen offen und kompetent dargestellt werden. Dialog

heisst, Einstellungs- und Verhaltensänderungen nicht einseitig anzustreben; Gegenpositionen müssen Eingang in Entscheidungen von Organisationen finden.

PR als Dialog steuern und gestalten deshalb zielorientiert den

Informationsfluss einer Organisation, beobachten und analysieren Meinungen sowie die Meinungsbildung und bringen die Resultate in die internen Entscheidungsprozesse ein.

Folie 5 ,Waage': Ausgleich schaffen

In ihrer doppelten Funktion – Organisationsinteressen zu vertreten und öffentliche Interessen in die Organisation einfließen zu lassen – können PR zum Interessenausgleich beitragen, Spannungen begrenzen und Konflikte konstruktiv austragen.

Führen und beraten

Voraussetzung wirksamer PR ist eine auf den langfristigen Zielen der Organisation basierende, nach allen Seiten konsistente Kommunikationsstrategie. Dafür müssen PR eng in den Diskussions- und Entscheidungsprozess einer Organisation eingebunden sein.

Nun wird auch klar, dass ein Kommunikator auch immer ein Mediator, ein Vermittler ist. Einerseits ein Vermittler von Inhalten, andererseits aber auch zwischen Menschen und Organisationen. Er wird häufig zum Vermittler von Gesprächen und in Gesprächen. Er wird zum Vermittler zwischen der Unternehmung und Innen- und Aussenwelt. Er ist mittendrin. Die Themen auf der nachfolgenden **Folie (6)**, veranschaulichen das auf eindruckliche Weise.

Issue Management

Das Issue Management befasst sich mit der systematischen Früherkennung und das aktive ‚Bewirtschaften‘ von strategisch relevanten Themen (Issues). Das bedeutet: Themen öffentlichen Interesses, welche das Unternehmen betreffen, schon in der Entstehungsphase zu identifizieren, zu thematisieren und durch Einflussnahme auf den öffentlichen Meinungsprozess aktiv mitzugestalten. Hier handelt es sich sozusagen um PR im Vorfeld der Meinungsbildung.

Lobbying

Ist der Aufbau von politischen Netzwerken, die Organisation des Dialogs mit Entscheidungsträgern und Meinungsführern, die Bildung strategischer Allianzen, die Schaffung von Speaking Opportunities (Präsentationsmöglichkeiten) sowie die Planung und Umsetzung von Veranstaltungen zur zielgerichteten Präsentation der eigenen Positionen.

Community Relations

Organisationen spielen eine bedeutende gesellschaftliche und wirtschaftliche Rolle. Deshalb kommen den Community Relations eine wichtige Bedeutung zu. Es handelt sich um die Beziehungspflege zur Standortbevölkerung und das nachbarschaftliche Umfeld einer Unternehmung oder Organisation.

Public Affairs

Ist die Gestaltung der betrieblichen Beziehungen eines Unternehmens zur sozialen und politischen Umwelt, mit dem Ziel, gesellschaftspolitische Informationen nach aussen und innen zu verbreiten. Somit ist es die Kommunikation des Unternehmens mit allen politischen Institutionen und Personen, die Bestandteil des Umfelds der Unternehmung sind. Ziel ist es, die Interessen einer Organisation im politischen Entscheidungsprozess zu vertreten und die Realisierung ihrer Unternehmensziele sicherzustellen.

Aussergewöhnliche Situationen, beispielsweise die Regelung der Unternehmensnachfolge, ein Unternehmensverkauf oder ein Angriff von aussen auf die Unternehmung, erfordern im besonderen Masse die Fähigkeit des Kommunikators, auch Vermittler zu sein. Häufig ist er in diesen Situationen Vermittler zwischen

verschiedenen Unternehmungsebenen, zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen und politischen Entscheidungsträgern.

Ich möchte Ihnen drei Praxisbeispiele aufzeigen, die eindrücklich veranschaulichen, wo ohne mediative bzw. vermittelnde Arbeitsweise des Kommunikationsprofis kein Weiterkommen gewesen wäre:

Beispiel ‚Führungswechsel auf höchster Ebene‘

Sachverhalt

Strategische Differenzen in einem international tätigen Konzern führten dazu, dass der Verwaltungsrat (VR) den Unternehmensleiter (CEO) gegen seinen Willen auswechseln wollte. Der Kommunikationschef wurde vom VR frühzeitig über dieses Vorhaben informiert. Dieser stand nun vor der schwierigen Aufgabe, seinen eigenen Chef intern und extern sowohl zu beraten wie ihn ‚auszuwechseln‘.

Folgende Herausforderungen und Ziele stellten sich der Unternehmenskommunikation:

- Trotz gegenteiliger Ansicht der Beteiligten für den CEO als auch die Unternehmung eine Win-Win-Situation sicherstellen.
- Seitens CEO Loyalität zur Unternehmung über den Kündigungstermin hinaus sicherstellen.
- Die Veränderungen intern sowie extern adäquat und vertrauensbildend kommunizieren.

Im Wissen um das schädigende Potential von heiklen Personalentscheiden auf höchster Stufe musste der Kommunikator temporär den Wechsel zum Mediator machen. Er führte als Vermittler den Dialog zwischen dem VR und der Konzernleitung bis zum Ausscheiden des CEO.

Eine Weile nach Vollzug des Personalwechsels an der Spitze der Unternehmung meinte der Ex-CEO einmal in einem persönlichen Gespräch mit mir, dass dies für ihn eine gute Lösung gewesen sei.

Beispiel ‚Nachfolgeregelung in einem Ingenieur-Unternehmen‘

Sachverhalt

Ein renommiertes Ingenieur-Unternehmen hatte durch frühzeitigen Tod einer der beiden Geschäftsinhaber verloren. Deshalb und aus Altersgründen des verbleibenden Gesellschafters sowie der Erbberechtigten musste mit sofortiger Wirkung das neue Führungsteam zusammengestellt und innert weniger Monate die bereits geplante Nachfolge geregelt werden. Der verbleibende Gesellschafter will das Geschäft drei führenden Mitarbeitern übergeben. Strategische Beratung ist gefragt und Mediation für die richtige Lösung. Ich empfehle ihm ‚Ersatz-Überlegungen‘ abzuklären für den Fall, dass er sich mit seinen Mitarbeitern nicht einigen kann.

Folgende Herausforderungen und Ziele stellten sich der Unternehmenskommunikation:

- Information über die Geschehnisse und die gefällten Entscheide intern und extern sicherstellen.
- Vertrauen der Kundschaft und deren Treue zur Unternehmung stärken.
- Vertrauen der Mitarbeiter in die Führung stärken.
- Ehrung des Verstorbenen und seiner Leistungen.
- Vertrauen in die neue Unternehmensführung stärken.
- Als fair empfundene Lösungen für Mitarbeiter und Eigentümer (Erben) erarbeiten.

Die Wunschnachfolge des Inhabers kommt zustande. Der Inhaber und die drei Mitarbeiter werden sich einig. Das Geschäft wird von den drei Mitarbeitern gekauft und übernommen. Ich werde nun vom Mediator wieder zum Kommunikator: Die interne und externe Kommunikation wird vorbereitet und umgesetzt. Schwerpunkte liegen bei den Kunden, den Geschäftspartnern sowie den Mitarbeitern.

Folie 7 ‚Papier ersetzt kein Gespräch‘: Beispiel ‚Unternehmen braucht politische Beziehungen‘

Sachverhalt

Das Unternehmen hat entdeckt, dass die Stadt über das Unternehmen ‚verfügt‘ und städtische Entwicklungsplanungen einleitet, welche das Unternehmen gefährden. Der aktuelle Standort ist entscheidend für die Unternehmung. Er ist einerseits die Unique Selling Proposition (USP). Es sei hier eingefügt: Unter USP versteht man den einzigartigen, der Konkurrenz überlegenen Wettbewerbsvorteil eines Produktes. Hier ist es also die absolut einmalige Lage mitten in der Stadt und die ökologische Lösung, doch nahe an der Materialbeschaffung via See und Bahn zu sein, welche kurze Anlieferwege sowohl für die Unternehmung als auch Ihre Abnehmer garantiert. Der Standort ist somit also auch für die städtische Wirtschaft, insbesondere Bauwirtschaft, von grosser Bedeutung. Er bringt der ganzen Stadtbevölkerung und lokalen Wirtschaft lauter Vorteile, in finanzieller und ökologischer Hinsicht.

Folgende Herausforderungen und Ziele stellten sich der Unternehmenskommunikation:

- Die Unternehmung bei den Entscheidungsträgern bekannt machen.
- Die Wichtigkeit der Unternehmung für die regionale Wirtschaft bekannt machen.
- Wichtigkeit des bisherigen Standortes für das Überleben der Unternehmung in Wirtschaft- und politische Kreise vermitteln.
- Interesse an der Unternehmung und ihrer Tätigkeit wecken.
- Über die ökologische Haltung und Tätigkeit der Unternehmung informieren.
- Informationen über die verhinderten Lastwagenkilometer für die Stadtbevölkerung, die Baustellen und das Klima (CO₂-Reduktion) dank dem idealen Standort.

Gespräche mit politisch relevanten Zielgruppen sind erforderlich und werden eingeleitet. Der Kommunikationsberater tritt als Vermittler und Mediator auf und sichert Beziehungen zu den Entscheidungsträgern. Begleitend werden die notwendigen Instrumente resp. Kommunikationsmittel, im vorliegenden Fall Newsletter und PubliReportagen, geschaffen.

Schlusswort

Die Aufzeichnung dieser drei Beispiele aus meiner langjährigen Beratertätigkeit zeigt, dass Kommunikation auch Mediation ist. Vermittlung von Inhalten, aber auch Vermittlung zwischen Unternehmung und verschiedenen Anspruchsgruppen.

Wie in der Mediation gibt es auch in der Kommunikation keine Patentlösungen. Im Gegenteil: Jedes Kommunikationsthema ist als einzigartig zu betrachten und mit einzigartigen Lösungen anzugehen. Was aber immer gleich bleibt und da gibt es keinen Unterschied zur Mediation: Gute Kommunikationsberater arbeiten mit viel Einfühlungsvermögen, gutem Zu- und Hinhören **(Folie 8)** und auf gleicher Augenhöhe **(Folie 9)** mit ihren Kunden.

Kommunikation ist – die Seele von Personen erreichen und den Kern der Problemursache erkennen.

In diesem Sinne sind Sie als Geschäftskunde immer einzigartig und jedes Kommunikationsproblem neu.

Folien 10: Dank

Jetzt habe ich gesprochen und es ist jetzt Zeit, dass Sie – ganz im Sinne einer gegenseitigen Kommunikation auf gleicher Augenhöhe - zum Sprechen kommen. Ich lade Sie herzlich ein, sich am Apéro zu bedienen und miteinander in aktive Kommunikation zu treten.

Root, 20. Oktober 2009

Hugo Schmidt, Inhaber der Hugo Schmidt AG und suXess AG, Luzern
Unternehmensberater, ehemals Journalist und aktiver Politiker, früherer PR- und Werbebeauftragter des Schindler Konzerns