

Hon. Prof. Gabriele Faber-Wiener, MBA, MA
Center for Responsible Management

Vortrag MCI, 11. Mai 2018

VERANTWORTUNG IN KOMMUNIKATION UND FÜHRUNG IM NONPROFIT MANAGEMENT

Vielen Dank für die Einladung. Ich empfinde es gerade vor diesem – für Sie auch schmerzlichen - Hintergrund als große Ehre, diesen Vortrag hier vor Ihnen zu halten.

Ich möchte zu Beginn auf ein paar Grundlagen eingehen und Ihnen dann einige Thesen präsentieren die ich rund um die Thematik mitgebracht habe. Sie sind das Ergebnis vieler Auseinandersetzungen sowohl in der Theorie, aber auch in der Praxis meiner Arbeit im und mit dem Non Profit Sektor im Lauf der letzten Jahre und – wie ich hoffe - auch ein Anstoß für eine anregende Diskussion die wir im Anschluss führen können.

Ich fange mal mit dem Grundsätzlichen an: Wir sind hier an einer Universität. Und da wird gelehrt dass sich alles von den Definitionen und Grundlagen ableitet. Also beginnen wir mit dem Titel meines Vortrags:

Verantwortung in Kommunikation und Führung im NPO Management

Da steht als erstes das Wort **Verantwortung**. Es ist ein kleines – und wie ich in der Zusammenarbeit mit Unternehmen immer wieder merke, oft auch ein sehr ungeliebtes - Wort: Verantwortung.

Dabei ist Verantwortung etwas ganz Spannendes. Es ist zum einen eines der wenigen weltweiten universellen ethischen Prinzipien die wir Menschen haben – ob ich will oder nicht, egal wie die Gesetzeslage ist oder die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Verantwortung habe ich einfach – als Mensch und als Führungskraft.

Und Verantwortung ist auch aus einem zweiten Grund spannend, denn es ist ein sogenanntes duales Prinzip, d.h. es besteht aus Haltung und Handlung.

Und leider ist heute bei vielen Unternehmen - aber auch Non Profit Organisationen - oft nur mehr die Handlung im Mittelpunkt, ohne die Haltung dahinter zu überdenken. Das mündet dann in einen Aktionismus aus unzähligen Projekten, die Organisationen starten, ohne sich aber die entsprechenden Fragen zu stellen und zu reflektieren – und nichts anderes ist Ethik, nämlich die Reflexion der Moral, darüber nachdenken was richtig ist oder falsch. Und damit ist Ethik ein Prozess und nicht eine Eigenschaft wie viele oft glauben.

Das nächste Schlüsselwort ist **Kommunikation**. Kommunikation umfasst im NPO-Sektor viel mehr als in anderen Bereichen:

Kommunikation ist nämlich in vielen Organisationen das eigentliche Ziel, der Grund für die Existenz, der Organisationszweck – denken wir nur an kampagnenorientierte NPO die sich als Anwalt ihrer Schutzbefohlenen verstehen wie z.B. Amnesty International oder Greenpeace. Gleichzeitig ist Kommunikation aber auch ein wichtiges Mittel zum Zweck, nämlich wenn es darum geht, den Fortbestand der eigenen Organisation zu sichern.

Das heißt, Kommunikation ist bei NPO Mittel und Zweck zugleich, viel mehr als in Unternehmen wo wir oft Produkte haben die selber mit Markenwerten ausgestattet sind. Das ist ein zentraler Punkt auf den ich später noch eingehen werde.

Das nächste Wort ist **Führung**. Ich sehe den NPO-Bereich als führend was das sogenannte „neue Leadership“ betrifft, das ja auch Frau Bachnetzer in ihrer Arbeit angesprochen hat. In vielen Organisationen die ich kenne, existieren flache und durchlässige Hierarchien, herrscht eine offene Kultur des Miteinanders. Aber auch im NPO-Bereich gibt es hier durchaus große Baustellen und Widersprüche, und es ist nicht automatisch so, dass man – nur weil man einen guten Zweck verfolgt - auch ein guter Manager oder eine gute Managerin ist.

Im Gegenteil, der Zweck heiligt nicht immer die Mittel. Ich habe im Lauf der letzten Jahrzehnte mit vielen Führungskräften gearbeitet, die zwar von ihren Ideen her sehr wertorientiert und nachhaltig unterwegs waren, gleichzeitig aber in ihrer Mitarbeiterführung eine Katastrophe waren. D.h. der Zweck, die Legitimation rechtfertigt nicht alles, im Gegenteil, sie verpflichtet mich zu besonders verantwortlichem Umgang mit anderen.

Und damit sind wir beim Anlass und Hauptthema – dem **Nonprofit Management**.

Dazu habe ich Ihnen eine Reihe von Thesen mitgebracht, mit denen es mir hoffentlich gelingen wird, die vorher angeschnittenen drei Dinge Verantwortung, Kommunikation und Führung zu vertiefen und damit den Kreis wieder zu schließen.

Frau Bachnetzer hat sich vor allem mit dem Ehrenamt auseinandergesetzt, und es war auch für mich, die seit mittlerweile 30 Jahren in und mit Non Profit Organisationen arbeitet, sehr spannend zu lesen wie ein junger Mensch das sieht und analysiert. Ich möchte in der Folge ein paar Dinge ihrer – meiner Meinung nach sehr guten - Arbeit aufgreifen, aber mich insgesamt generell mit der Rolle und Verantwortung des NPO-Managements befassen.

1. These: Der Wertewandel ist omnipräsent - der Ausgang ungewiss.

Alle 3 Sektoren unserer Gesellschaft – Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft sind in einem starken Wandel begriffen, da sind wir uns glaube ich einig:

Die Wirtschaft steht am Beginn eines Paradigmenwechsels, und wenn man in die Geschichte der letzten 2000 Jahre zurückgeht, dann hat ein Wertewandel immer mit auch zu einem ökonomischen Paradigmenwechsel geführt. Wir erleben einerseits eine unglaubliche Ökonomisierung, d.h. wir haben Gewinnmaximierung mehr denn je, aber auch gleichzeitig eine verstärkte Werteorientierung, denken wir nur an die Vielzahl an Sozialunternehmen die aus dem Boden schießen oder an neue Strömungen wie die Gemeinwohlökonomie, die zunehmend die etablierten Wirtschaftskräfte verunsichern, das habe ich gerade vorgestern wieder bei einer Jurysitzung für den österreichischen Nachhaltigkeitspreis erlebt. Viele wissen nicht, wie sie mit diesem Paradigmenwechsel umgehen sollen und sind verunsichert – oder negieren ihn einfach.

Bei der Zivilgesellschaft sehe ich – wie auch in der Wirtschaft - mehrere Entwicklungen, und zwar sowohl bei der individuellen als auch der organisierten Form:

Bei der individuellen Zivilgesellschaft – nämlich wir als Einzelpersonen - erleben wir einerseits ein neues Biedermeier, dh den Rückzug ins Private, jeder in seine Bubble, und das ist etwas das durch die sozialen Medien stark gefördert wird. Gleichzeitig gibt es sehr wohl ein starkes Engagement von vielen, wenn auch bei anderen Themen wie früher, zum Beispiel Freizeit, Lebensstil oder Ernährung. Das heißt auch die Themen haben sich gewandelt.

Bei der organisierten Zivilgesellschaft schließlich – sprich NGO bzw. NPO, also Non Governmental Organisationen bzw. Non Profit Organisationen herrscht ebenfalls eine ganz stark um sich greifende Ökonomisierung. Das heißt im Mittelpunkt steht bei vielen plötzlich der Nutzen und das Geld.

Geld ist aber – wie wir gehört haben - im NPO Sektor das Mittel zum Zweck und nicht der eigentliche Zweck. Wenn aber das Geld im Mittelpunkt steht, verschiebt sich das gesamte Bild und die Vorstellung von NPO. Das erlebe ich an der Reaktion von Studierenden. Ich unterrichte seit fast 20 Jahren an Universitäten, und wenn ich früher bei Vorlesungen die Grundfrage gestellt habe, wofür eine Non Profit Organisation da ist, kamen Antworten wie: Die Welt retten, Gutes tun, Menschen versorgen. Heute kommt spontan unisono: Spenden sammeln.

Das kommt nicht von ungefähr, denn in der Debatte geht es zunehmend um Geld und Ressourcen, und weniger um die Mission, den Zweck, die Legitimation dieser Einrichtungen – was ja die viel stärkeren Botschaften wären.

2. These: Die Motive verschieben sich überall – auch bei Ehrenamtlichen

Diese Ökonomisierung im NPO-Bereich sieht man auch bei den Motiven der Mitarbeiterinnen und Ehrenamtlichen, nämlich weg vom Altruismus, hin zu egoistischen Motiven, wie in der Arbeit von Fr. Bachnetzer sehr schön beschrieben wurde. Oder – ich würde eher sagen: Weg von intrinsischen hin zu extrinsischen Motiven. Das sehe ich als Problem, da nur intrinsische Motive eine echte und dauerhafte Bindung schaffen. Extrinsische – oder wie Frau Bachnetzer geschrieben hat: egoistische Motive - schaffen das nicht, das sieht man auch an der geringeren Verbleibdauer bei der Organisation.

Und – und das ist das schwierigste dran - extrinsisch überlagert potenziell intrinsische Motive. Und damit wird es austauschbar, werden die Organisationen austauschbar für die man arbeitet. Genau das erleben wir in vielen Bereichen wo NPO-MitarbeiterInnen laufend wechseln, dh sie wechseln laufend von einer zur anderen, und das eigentliche Anliegen der Organisation ist nicht mehr ausschlaggebend.

Damit ist die Arbeit in NPO - zumindest in unserem Kulturkreis - heute auch kein Karriereknick mehr – und das ist grundsätzlich auch gut so. Viele Menschen aus Unternehmen gehen in den NPO-Sektor, sie verzichten auf viel Gehalt um Sinnvolles zu tun – auch das zeigt den Wertewandel und das Bedürfnis nach alternativen Formen und Konzepten. Allein wenn man die hohe Anzahl der Harvard-Absolventen ansieht die im Non Profit Sektor landen, sieht man die hohe Relevanz auch am Arbeitsmarkt, trotz oder gerade wegen der geringen finanziellen Anreize. Das kann ich nur aus meiner Erfahrung teilen: Wann immer ich z.B. bei Ärzte ohne Grenzen einen Job ausgeschrieben habe – und das waren hoch qualifizierte Kommunikationsjobs – hatte ich teilweise über 450 Bewerbungen, inklusive dem halben ORF. Und das obwohl wir in unser Jobinserat reingeschrieben haben, dass sie bei uns nur reich an Erfahrung werden, nicht an Geld. Das zeigt die hohe Attraktivität der NPO-Welt, die nicht immer der Realität entspricht - und das führt mich zur nächsten These.

3. These: NPO-Welt ist keine heile Welt, wird aber außen so gesehen.

In NPO arbeiten Menschen wie du und ich, mit Fehlern und Schwächen. Diese Fehler und Schwächen werden aber – zumindest bei uns in Österreich – kaum thematisiert, es wird ein Bild in der Öffentlichkeit gezeichnet dass dort alles gut ist, dass es nur Gutmenschen gibt und dass man viele Probleme durch Spenden lösen kann. Damit werden – hart formuliert – die Menschen teilweise fast für dumm verkauft, es ist eine naive bzw. sehr unpolitische Ansicht, die manchmal sowohl von den NPO selber wie auch von den Medien belebt u. gefördert wird. Umso ernüchternder ist es oft für Neueinsteiger und Ehrenamtliche, wenn sie dann dort eintauchen und merken dass die Realität eine andere ist, eine schwierigere, eine härtere und komplexere. NPO haben de facto viele ähnliche Themen und Probleme wie die Wirtschaft: Konkurrenz, Wettbewerb, Burnout, Neid und Frust – aber auch organisationale Hindernisse und Sachzwänge. Ein ehemaliger Einsatzleiter von Ärzte ohne Grenzen hat zum Beispiel mal den harten Satz

gesagt: „Aid is a dirty business“ – und er hat recht – um zum Beispiel in einer absoluten Krisensituation zu helfen, braucht es oft auch viel Härte. Das hören Sie aber nicht in den Medien – zumindest in Österreich. Dort wird das Bild von naiven Gutmenschen gezeichnet, dabei sind NPO oft viel professioneller als Unternehmen, vor allem wenn ich an große Organisationen denke.

Es gibt aber einen großen Unterschied – und damit bin ich bei der nächsten These:

4. NPO Management heißt Effektivität als Hauptfokus - und nicht Effizienz

Unternehmen sind getrieben vom Effizienz-Gedanken. Zeit ist Geld, und Geld ist knapp. Doch soziale Entwicklung geht nicht von heute auf morgen. Man weiß am Beginn des Prozesses oft nicht was am Ende rauskommt. Das heißt ich brauche nicht nur die Bereitschaft dazu, sondern auch Zeit. Wichtig ist das Ergebnis, die Lösung des Problems. Und damit sind wir bei Effektivität als Ziel, und nicht mehr Effizienz. Natürlich muss ich effizient wirtschaften, effizient mit dem Spendengeld umgehen, aber das ist nicht das vorrangige Ziel von NPO. Ich habe es oft erlebt wenn Menschen von Unternehmen in den Non Profit Sektor gewechselt sind – sie sind getrieben vom Effizienz-Gedanken, doch genau der erstickt vieles im Keim.

Das sieht man wenn wir an Positivbeispiele für gesellschaftliche Innovationen denken: Eines dieser Beispiele ist die zweite Sparkasse, die Sie vielleicht kennen – ein Gemeinschaftsprojekt von Erste Bank und Caritas. Dieses Erfolgsprojekt hat über ein Jahr Diskurs zwischen den beiden gebraucht, bis sie das gesellschaftliche Problem des mangelnden Zugangs zu einem Konto für Obdach- und Arbeitslose gelöst hatten. Das wäre aus reinem Effizienzgedanken heraus nicht tragbar gewesen.

Oder ein Projekt in dem ich selber mitwirken durfte, wenn auch nur als ganz winziges Rädchen: Die Entwicklung eines neuen Malaria-Medikaments, das Ärzte ohne Grenzen weltweit federführend vorangetrieben hat. Das war ein langer Prozess, um nicht zu sagen, ein langer Kampf gegen Strukturen und Mächte. Heute kann damit Millionen Menschen das Leben gerettet werden. Damals war es genau dieser Effizienz-Gedanke, der das Ganze fast zum Scheitern gebracht hätte.

5. These: NPO Management heißt Hierarchien abbauen

Unternehmen haben heute ein riesiges Problem: Gute, motivierte, engagierte MitarbeiterInnen zu finden. Bei NPO ist das zunehmend ebenso der Fall. Vor allem Ehrenamtliche zu finden, wird zur Herausforderung. In der Gründungsphase von NPO sind es fast immer nur Ehrenamtliche die sich engagieren, vieles beginnt mit einer engagierten Gruppe von Menschen die etwas verändern wollen. Doch später wenden sich viele Organisationen davon ab, denn Ehrenamtliche sind zwar eine immense Bereicherung, bergen aber auch ein großes Konfliktpotenzial: Sie sind unbequem, sie brauchen gutes Management und Ansprache.

Frau Bachnetzer hat in ihrer Arbeit Ehrenamt in „Traditionelles Ehrenamt“ versus „Neues Ehrenamt“ differenziert, d.h. traditionell mit top-down Hierarchie, neues Ehrenamt mit flachen Hierarchien wo Ehrenamtliche auch mitreden und mitgestalten dürfen. Das ist sicher etwas vereinfacht, denn es gab seit jeher Organisationen mit flachen Hierarchien bei denen Ehrenamtliche viel Einfluss hatten. Auch in den Vorständen sind zumeist Ehrenamtliche, das ist auch wichtig als Gegenpol zu den Büros deren Fokus oft eher in der Umsetzungsarbeit liegt.

Aber mit Ehrenamtlichen kommt man auch an Grenzen, die einem das Arbeiten erschweren. Wir haben zum Beispiel damals bei Ärzte ohne Grenzen bewusst Ehrenamtliche eingesetzt, um administrative Aufgaben im Fundraising zu übernehmen und damit Spendengeld zu sparen. Bei der ersten Spendengütesiegelprüfung wurde dann prompt die Organisation von den

Wirtschaftsprüfern gerügt, weil die Ehrenamtlichen bei der Eingabe Fehler gemacht hatten und zum Beispiel falsche Zahlen eingegeben hatten – und ich kann sie auch nicht dafür belangen. Das heißt wir mussten hier von Ehrenamtlichen auf bezahlte Mitarbeiter umstellen – und wollten doch nur Spendengelder sparen.

Damit bin ich bei meiner

6. These: NPO werden vom Watchdog zum Lapdog

Für Unternehmen werden NPO immer wichtiger – und sie sind oft vieles in einem:

Sie sind einerseits

- Kontrollorgan (also watchdog)
- Sie sind Kritiker und Mahner (moral benchmark)
- Sie sind Gegner und Regulatoren (z.B. Gewerkschaften)

Andererseits sind sie für Unternehmen

- Ideen- und Impulsgeber (z.B. Zweite Sparkasse)
- Und Partner und Image-Verbesserer:
 - 85 % der Menschen glauben dass Unternehmen die mit NGOs kooperieren, glaubwürdiger sind. (Quelle: GlobeScan, s.o.)

Zunehmend überwiegt die zweite Schiene, d.h. NPO als Kooperationspartner von Unternehmen. Damit besteht die Gefahr dass ihre zentrale Rolle als Korrektiv abnimmt und sie immer mehr vom watchdog zum lapdog werden, also übersetzt vom Wachhund zum Schoßhund den man sich hält. Damit unterminieren sie teilweise ihre eigene Position, sie verlieren an Ecken und Kanten. Sie untergraben damit ihre eigene Legitimation – und was dazu kommt – für die Öffentlichkeit werden sie dadurch weniger interessant, obwohl sie sich eigentlich das Gegenteil erhofft haben. Ein Beispiel dafür ist der Lebensmittelhandel: Wir haben drei große Umweltorganisationen in Österreich die alle mit einem der drei großen Lebensmittelhandelsunternehmen kooperieren: Greenpeace mit Hofer, WWF mit Spar und Global 2000 mit Billa bzw. REWE.

Jetzt haben aber zwei von den dreien – nämlich Greenpeace und Global 2000 bisher immer versucht, das System von außen zu verändern, und nicht von innen. Das macht natürlich etwas mit ihrem Image – und mit der Sache, denn man beißt bekanntlich nicht die Hand die einen füttert. Und auch wenn sie kein Geld von den Unternehmen erhalten, so werden sie doch automatisch zahmer und zurückhaltender in ihren Aussagen – und Unternehmen brauchen Korrekture die sie antreiben, das höre ich von vielen Unternehmen selber.

Und damit sind wir bei der nächsten These, nämlich der Basis für den Schlüssel der Zukunft des Managements überhaupt:

7. Zukunftsfähiges Management verlangt Rückbesinnung auf seine Werte

Werte sind die Grundfesten jeder Organisation, der Klebstoff der sie zusammenhält. Hinter jeder Management-Entscheidung steht ein Werturteil, und nur wenn ich meine Werte kenne komme ich zu guten Entscheidungen. Das heißt, solide Werte führen zu soliden Entscheidungen, einer offenen Organisationskultur inklusive Fehlerkultur und Einbringen der Meinung anderer. Lasse ich das zu, führt das automatisch zu ganz anderen Ideen, Ansätzen und Ergebnissen.

Dh ich muss umdenken – Zulassen von Querdenkern, Fehler als Chance sehen, neue Strömungen als Chance sehen. Das passiert leider bei uns viel zu wenig. Denken wir nur daran wie neue Strömungen in Österreich empfangen werden. Hier werden viele Chancen vertan. Und unser Denken: „Mir san mir“ und „Das haben wir immer so gemacht“ ist der Tod jeglicher Innovation.

Eng verbunden mit diesen Werten ist das was mich zur nächsten These führt: Advocacy.

8. Advocacy ist zentrale Aufgabe aller NPOs

James Orbinski, ein Arzt aus Kanada und internationaler Präsident von Ärzte ohne Grenzen hat anlässlich der Verleihung zum Friedensnobelpreis an Ärzte ohne Grenzen im Jahr 1999 gesagt: "Wir wissen nicht ob Worte immer Leben retten können. Wir wissen nur, dass Schweigen tötet." Das klingt jetzt vielleicht absurd wenn das ein Arzt sagt, der den Eid des Hippokrates geschworen hat, der der Schweigepflicht unterliegt. Aber das war bei dieser Organisation das Ziel von Beginn im Jahr 1971 an: Nämlich Advocacy, dh nicht nur Arzt oder Ärztin zu sein, sondern auch Anwalt, Fürsprecher, Sprachrohr für seine Patienten und deren Interessen, vor allem wenn die das nicht selber können.

Diese advocacy-Rolle ist etwas, das zunehmend nicht nur in der humanitären Hilfe sondern bei allen sozialen Organisationen eine große Rolle spielt. Und es ist etwas das soziale Organisationen auszeichnet, das sie unterscheidet. Diese Anwaltschaft und Fürsprecher-Rolle bedeutet aber natürlich, dass man Position und Stellung beziehen muss, und das ist nicht immer leicht, da ja auch andere Aspekte wie Schutz der Klientinnen und Verschwiegenheit eine Rolle spielen.

Letztlich bin ich damit als NPO in einem Spannungsfeld der Interessen. Ich bewege mich zwischen der Informationspflicht und der Forderung nach Transparenz einerseits, und andererseits der Solidarität gegenüber meinem Arbeitgeber und seinen Interessen. Das ist ein Spannungsfeld in dem PR-Leute seit jeher stecken – das steht schon in ihren Kodizes: PR-Fachleute sind der Öffentlichkeit verpflichtet – und ihrem Auftraggeber. In diesem Dreieck befindet man sich, da kommt man nicht raus, das heißt man muss sich der Herausforderung einfach stellen.

9. Die Erwartungen an soziale Einrichtungen steigen – auch kommunikativ

Damit sind wir bei der Kommunikation. Früher war der soziale Sektor bis zu einem gewissen Grad ein geschützter Bereich, natürlich von Organisation zu Organisation unterschiedlich.

Heute steigt der Druck – von allen Seiten, auch von der Öffentlichkeit. Das heißt, auch NGO haben heute keine Privatsphäre mehr, sie können institutionelle Probleme und Themen nicht mehr geheim halten. Sie stehen zunehmend im Licht einer kritischen und nicht immer rationalen Öffentlichkeit.

Dazu kommt, dass bei der Kommunikation von Wertethemen – und das sind viele der Themen mit denen Sie zu tun haben – andere Erwartungen und Mechanismen und viel höhere Ansprüche herrschen als man das bei anderen Themen gewohnt ist. Rezipienten erwarten hier absolute Authentizität, d.h. sie gleichen das was Sie kommunizieren mit ihren eigenen Erfahrungen oder den Erfahrungen ihrer Peer Group, ihrer Freunde und Bekannten ab, und stimmt das nicht überein, dann überwiegt die eigene Erfahrung, und nicht das was Sie als Institution von sich sagen, mag es auch noch so richtig sein. Damit herrscht eine Asymmetrie des Vertrauens, wie der deutsche Wirtschaftsethiker Andreas Suchanek das bezeichnet hat.

Das heißt, wenn diese Übereinstimmung zwischen dem was Sie kommunizieren und dem was von anderen beobachtet werden kann, nicht da ist, ist schnell mal die ganze Organisation unglaubwürdig, nicht nur die Kommunikation oder das jeweilige Projekt oder Produkt.

Ein weiterer Faktor bei den Erwartungen ist, dass sich Ihr Gegenüber zwar selber Emotionen zugesteht, Sie als Institution aber faktisch zu agieren haben, das heißt Sie dürfen weder

überzeichnen noch übertreiben, und Sie sollten Kommunikationsformen anwenden die möglichst keinen werblichen Charakter haben.

Und was noch dazu kommt: Beginnen Sie einmal, Ihre Kommunikation zu öffnen, beginnen Sie, nach außen über Ihre Werte und Prinzipien zu reden, dann gibt es kein Zurück mehr, d.h. dann wird ein langfristiges Commitment vorausgesetzt. Also zum Beispiel: Publizieren Sie einmal einen Transparenz-Bericht, einen Ethik-Bericht oder Nachhaltigkeits-Bericht, dann müssen Sie das immer tun, denn dann werden Sie daran gemessen.

10. Die Digitalisierung schafft neue Machtverhältnisse.

Nichts hat sich so sehr intensiviert und verändert in den letzten 15 Jahren wie die Kommunikation, mit allen Konsequenzen, von der Änderung des Leserverhaltens bis hin zum weltweiten Zeitungssterben – was natürlich in ursächlichem Zusammenhang steht. Das heißt, das einzige Beständige in der Kommunikation heute ist der Wandel.

Wir haben eine völlig andere Art zu kommunizieren als noch vor 15, 20 Jahren – und ich bin alt genug, noch mit Telex, Telefax und Festnetz aufgewachsen zu sein.

Der stärkste Treiber der Veränderung sind dabei die Sozialen Medien. Nur zwei Zahlen dazu, die wirklich nachdenklich machen:

86 % checken heute Online Bewertungen bevor sie eine Kaufentscheidung treffen (Paine, 2015)
88 % vertrauen Online Bewertungen genau so wie persönlichen Empfehlungen. (Quelle s.o.)

Das bedeutet letztlich dass sich auch die Macht verschoben hat – weg von Institutionen und Medien, hin zu den Rezipienten die bisher nur passive Zuhörer oder Leser waren.

Es ist jetzt noch nicht abzusehen, wie sich das noch weiterentwickeln wird, aber soviel ist klar:

Es verlangt ein Umdenken, nämlich weg vom Monolog hin zum Dialog, weg vom Sprachrohr hin zum Moderator und zum Redakteur von Botschaften.

Und das ist in den Köpfen, vor allem meiner Generation und der darüber, noch nicht angekommen, das erlebe ich auch oft in der Arbeit mit Führungskräften und Vorständen. Hier herrscht noch der Gedanke – oder eigentlich nur mehr Wunsch – alles kontrollieren zu wollen und zu können. Das ist seit den sozialen Medien vorbei.

11. Viele Kommunikationsprobleme sind de facto Management-Probleme

Damit sind wir bei einem ganz wichtigen Aspekt: Kommunikation ist immer ein Spiegel der Haltung. Viele Probleme einer Organisation, die sich als Kommunikations-Probleme äußern, kommen in Wirklichkeit von woanders: Falsche Management-Entscheidungen, Probleme des „Produkts“, Probleme der Grundhaltung, extern verursachte Krisen, Probleme der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – viele von ihnen werden zu Kommunikationsproblemen – können aber durch Kommunikation allein nicht gelöst werden.

Das heißt nicht mehr und nicht weniger, als dass nicht nur die Kommunikation immer wichtiger wird sondern dass die Rollen und Aufgaben der beteiligten Personen immer komplexer und herausfordernder werden, und dass das Zusammenspiel untereinander noch wichtiger wird.

Bei sozialen Organisationen kommt noch ein zentraler Aspekt hinzu, den ich bereits am Beginn erwähnt habe: Ihr Produkt ist ihre Serviceleistung - und die ist meist verbunden mit eben dieser Anwaltschaft, d.h. Fürsprecherrolle – und diese Fürsprecherrolle, diese Anwaltschaft geht wiederum nur mit Kommunikation.

12. Reputation wird zur ökonomischen Überlebensfrage.

Und damit wird Öffentlichkeitsarbeit bei sozialen Organisationen – die eben kein Produkt haben das mit eigenen Markenwerten ausgestattet ist und sich teilweise fast praktisch von selber verkauft – damit wird eben diese Öffentlichkeitsarbeit überlebenswichtig.

Reputation ist etwas das man sich hart verdienen muss. Und das nicht nur bei den Kunden, und Klienten, sondern auch bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Reputation wird vor allem in heiß umkämpften Arbeitsmärkten zum Wettrennen um die besten Köpfe, darum ist eine eigene PR-Disziplin entstanden die sich „Employer Branding“ nennt, also die Positionierung der eigenen Organisation als spannender und guter Arbeitgeber.

Doch genau hier sind die großen Schwachpunkte, die Organisationen oft unterschätzen: Denn bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirkt sich ein Auseinanderklaffen von Schein und Sein noch stärker aus als bei anderen Zielgruppen, sie können im Idealfall Botschafter sein – oder aber Gegner im eigenen Haus - und heute reicht ein Handy-Video, und eine Geschichte ist draußen...

Das heißt: Ein Mangel an Authentizität, an Integrität, kann in Organisationen bis hin zum offenen Widerstand führen. Wir sind teilweise in Unternehmen gekommen wo Mitarbeiter die Plakate mit den Unternehmenswerten von den Wänden gerissen haben, weil sie so im krassen Gegensatz zu dem stehen was sie selber täglich erleben.

Da geht es dann nicht mehr nur um Employer Branding, sondern da geht es ans Eingemachte, an die Substanz.

13. Die Voraussetzung für Reputation ist Glaubwürdigkeit.

Wie schaffe ich nun diese heiß umkämpfte und heiß begehrte Reputation?

Die zentrale Basis für die Wirkung jeglicher Kommunikation sind zwei Dinge: Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Beides geht immer mehr zurück, bedingt durch Skandale und andere Vorkommnisse, vor allem in der Politik aber auch in der Wirtschaft und leider auch im NPO Sektor.

Vertrauen ist aber weit mehr als ein oft strapaziertes Wort. In der Praxis reduziert Vertrauen Komplexität und macht effizient. Das klingt jetzt vielleicht seltsam, aber es stimmt. Denn wenn man vertraut, dann muss man nicht nachdenken über die Motive des anderen, man muss nicht wachsam sein. Das erleichtert das Leben ungemein, egal ob im Job oder privat.

Effizient macht es, weil es die Wege der Informationsbeschaffung und damit der Kommunikation massiv abkürzt, denn wir müssen nicht noch mehr über andere in Erfahrung bringen wenn wir ihnen vertrauen. Das heißt aber auch, dass Vertrauen auf Kontrolle verzichtet, es heißt dass ich anderen mehr Macht einräume, und damit ist Vertrauen echtes Empowerment – wie wir im Neudeutschen so schön sagen.

Vertrauen heißt somit aber auch: Ich muss meine Motive offenlegen, und ich muss Begründungen liefern.

Auf die Kommunikation umgelegt heißt das: Ich kann Vertrauen nicht durch Kommunikation allein schaffen, es resultiert immer aus den Handlungen und Entscheidungen des Managements. Das macht die PR so schwierig, vor allem in Zeiten von sozialen Medien wo ein Handy-Video oder ein Tweet eines Klienten viel glaubwürdiger ist als alles was die PR-Abteilung hinaus-schickt.

Darum ist die größte Herausforderung, Inkonsistenz im Handeln zu vermeiden, d.h. die Selbstdarstellung, das was ich über mich als Organisation kommuniziere, muss konsistent sein mit beobachtbaren Verhaltensweisen. Die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs ist somit unteilbar, d.h. jeder Eindruck zählt und muss stimmig sein.

Glaubwürdigkeit wiederum wird heute als eine der größten Herausforderungen überhaupt gesehen – auch unter Managern. Bei einer CEO-Umfrage in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist sie sogar die drittgrößte Herausforderung, mit der sich die Manager in den nächsten Jahren konfrontiert sehen.

Gleichzeitig ist im Gegensatz zu anderen Herausforderungen - wie etwa dem Umgang mit Change - die Erhaltung von Glaubwürdigkeit diejenige, bei der die Manager und Managerinnen noch am wenigsten Maßnahmen und Strategien parat haben, d.h. sie wissen nicht wie sie damit umgehen sollen. Das ist ein Alarmsignal und eigentlich eine Absage an die eigene PR, denn wenn man PR-Leute fragt was sie tun, dann kommt in 90 % der Umfragen: Ich schaffe Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Offenbar wird das von ihren eigenen Chefs nicht so gesehen.

Der Grund dafür liegt vermutlich in folgendem: Glaubwürdigkeit setzt zwei Dinge voraus: Zum einen umfassendes Wissen, das heißt umfassende Kommunikation, nicht nur das Selbstbild zu vermitteln, wie es in der derzeitigen (Markt)-Kommunikation üblich ist, sondern das Zeichnen eines umfassenden Bildes. Zum anderen verlangt Glaubwürdigkeit Selbstreflexion, das heißt keine rein Marketing-getriebene Kommunikation von Verantwortungsthemen.

Wo aber wurde das je betrieben? Welches Unternehmen, welche Organisation hat je – außer in persönlichen Gesprächen – in einer Publikation Fehler eingestanden oder aktiv Selbstkritik betrieben? Das ist völlig undenkbar und ein krasser Widerspruch zu all dem was Medientrainer und PR-Berater ihren Kunden vermitteln: Ich habe das selber jahrelang in Form von Medientrainings für Kunden so gelehrt - immer Positiv-Formulierungen, sich bloß keine Blöße geben. Heute würde ich das nicht mehr sagen.

Denn es ist genau diese Selbstreflexion die das beste Rezept darstellt, um Vertrauen zu erlangen – denken wir z.B. an US-Präsident Obama, der in mehr als einem Interview Fehler zugegeben und die Verantwortung dafür übernommen hat – mit positiver Resonanz. Er wurde von vielen – auch Kritikern - bewundert für seinen Mut, Fehler öffentlich einzugestehen.

Das heißt in anderen Worten: Selbstkritik fördert Vertrauen und ist ein großer Sympathiefaktor, Das hat jeder von uns vermutlich schon im persönlichen Umgang mit Menschen erlebt.

Umgelegt auf die organisierte Kommunikation bedeutet das nichts anderes als dass auch heikle Themen angegangen und angesprochen werden müssen. Denn sie sind im Bewusstsein der Rezipienten ohnehin vorhanden. Bleiben diese Themen unerwähnt, führt das zu einem Glaubwürdigkeitsdefizit.

14. Die Basis für Glaubwürdigkeit ist echter Dialog.

Stakeholder Engagement, also strategischer Dialog und Auseinandersetzung mit Mitarbeitern, mit Lieferanten, mit Eigentümervertretern oder Organisationen der Zivilgesellschaft ist zwar nicht neu, hat aber in den letzten Jahren immer mehr an Relevanz gewonnen, vor allem seit neue Formen der Kommunikation zu mehr und offener Interaktion zwingen.

Stakeholder erwarten dabei nicht reinen Opportunismus, d. h. dass sich das Management nur nach ihren Erwartungen richtet - sie erwarten, dass ein Unternehmen mit Integrität und Prinzipien geführt wird und erkennen intuitiv, was ernst gemeint ist und was nicht.

15. Reflexion und Prinzipien geben Sicherheit.

Bevor ich aber in einen Dialog trete muss ich das Fundament setzen, und zwar durch etwas das so banal klingt dass es aus vielen Chefetagen verschwunden ist: Nämlich Nachdenken, Reflexion. Und genau das versteht man – wie ich eingangs kurz erwähnt habe - heute unter Unternehmens-Ethik. Damit ist nicht Gutes tun gemeint im Sinn von Spendentum. Damit sind auch nicht Werte gemeint - die sind überall vorhanden. Nein, mit Unternehmens- oder Organisationsethik sind systematische Reflexionsprozesse gemeint.

Diese Reflexionsprozesse braucht jede Organisation. Sie sind nicht nur die Basis für Glaubwürdigkeit, sondern sie resultieren in Prinzipien die man sich erarbeitet, sie bringen letztlich auch die Innovationen die wir heute überall so dringend brauchen, ob als Unternehmen oder als soziale Organisation. Und Innovation schaffe ich nun mal nur durch Nachdenken und entsprechende Spielräume.

16. Der Lösungsansatz: Ethikbasierte Kommunikation & Management

Somit heißt mein Lösungsansatz nicht von ungefähr: Ethikbasierte Kommunikation und Management.

Der erste Schritt dafür – und meiner Erfahrung nach auch der Schwierigste – heißt Umdenken und Haltungsänderung.

Da gibt es noch viel Potenzial, denn der übliche Ansatz – vor allem das Gute zu kommunizieren – reicht hier nicht. Auch der rechtliche Ansatz – Gesetze zu befolgen – reicht nicht – was man u.a. an VW beobachten konnte, die hatten die größte Compliance-Abteilung in Deutschland.

Das bedeutet – und damit komme ich langsam zum Ende meiner Ausführungen:

Verantwortungsvolle, ethikbasierte Kommunikation und Management – das was ich in meinem Buch „Responsible Communication“ bzw. „Responsible Management“ genannt habe - muss auf vier Säulen basieren, um glaubwürdig und akzeptiert (legitimiert) zu sein:

1. Einbringen von gesellschaftlicher Sicht – also Out-In Denken
2. Bereitschaft zur Selbstkritik bzw. Selbstreflexion
3. Ethik als Basis für Denken und Handeln – also die Rechte anderer anerkennen
4. Diskursorientierung – also echter Dialog

Die nächsten Jahre werden meiner Ansicht nach essenziell für unsere gesamtgesellschaftliche Entwicklung, wir haben viele fundamentale Dinge die gerade in Veränderung begriffen sind.

Dort aber, wo es interne, systematische Reflexion auf allen Ebenen gibt, dort wo die eigene Legitimation hinterfragt wird, und vor allem dort wo Stakeholder – auch kritische Stakeholder – nicht instrumentalisiert oder nur um ihre Meinung gefragt sondern ernsthaft involviert werden, dort können Unternehmen und Organisationen Vertrauen aufbauen und auch langfristig halten.

Und genau das ist Verantwortung, nämlich beides überdenken und ändern: Haltung und Handlung.

Vielen Dank!