

## Impulse für die Kommunikationsplanung: Sechs Fragen, über die Sie Klarheit gewinnen sollten

Wolfgang Griepentrog, 15. Februar 2015,  
Beitrag im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“

Seit Peter Drucker Generationen von Managern zum Hinterfragen der eigenen Konzepte bewegt hat, wissen wir: Es sind scheinbar einfache, aber unbequeme Fragen, die uns **Impulse zur besseren Selbsteinschätzung** liefern. Im Kommunikations-Business kommt es ganz besonders auf die richtigen Fragen an, genauer gesagt, auf das kritische Hinterfragen von scheinbar Selbstverständlichem. Das gilt für den generellen Review der Leistungsfähigkeit im Kommunikationsmanagement (hierzu verweise ich auf den kürzlich von mir angeregten „Stresstest“ > *Link 1*), es gilt aber vor allem für Weichenstellungen wie die **Kommunikationsjahresplanung**.

Hier gibt es große Unterschiede im praktischen Vorgehen. Für manche ist die Kommunikationsplanung nicht mehr als ein lästiges Ritual, das jährlich fortgeschrieben wird – hier und da angepasst, von der Unternehmensleitung abgenickt, aber nicht grundsätzlich hinterfragt. Andere prüfen dagegen sehr genau, wie sich die **Ausgangslage für die künftige Kommunikation** verändert hat, auf welcher Basis geplant werden kann und was die Kommunikation nach gründlicher Abwägung leisten kann und muss.

So rasch, wie sich Umfeldbedingungen heute verändern, macht es Sinn, bei der Kommunikationsplanung anstelle eines vorschnellen „**alles gut – weiter so!**“ einmal den **Advocatus Diaboli** zu spielen, und sich auf unbequeme Fragen einzulassen. Das trägt zur Effizienz der Kommunikation bei. Und da es längst nicht überall gängige Praxis ist, möchte ich hier **sechs aus meiner Sicht wichtige Fragen** in Erinnerung rufen.

### Klarheit hilft

Wer seine Ausgangsbasis nicht richtig einschätzt, kann den Weg zum Ziel und die Kommunikationsziele selbst kaum überzeugend aufzeigen. Ohne den Startpunkt genau zu kennen, sollte man nicht loslaufen. Diese banale Regel auf die Praxis der Unternehmenskommunikation zu übertragen, ist aber gar nicht so einfach.

Das Nachdenken über die hier vorgeschlagenen **Basisfragen** bestätigt nebenbei die Erkenntnis, dass sich die Unternehmenskommunikation überhaupt nur zum Teil planen lässt. Der Reiz des Kommunikationsgeschäfts liegt ja gerade darin, dass immer wieder unerwartete und unvorhersehbare Ereignisse sämtliche Strategien und Planungen zur Makulatur machen. Dann zeigt sich, wie flexibel die Kommunikation aufgestellt ist und die Lage eingeschätzt wird.

Wer seine Stärken und Potenziale kennt, kann übrigens auch möglichen Einwänden, die Arbeit von Kommunikationsmanagern sei beliebig, Wirkung und Wertbeitrag seien nicht nachvollziehbar, besser begegnen.

### Status und Kurs der Unternehmenskommunikation sollte jeder kennen

Kurs und Profil der Kommunikation sind für alle interessant: Jeder Mitarbeiter, jede Führungskraft muss wissen, wie das Unternehmen von außen gesehen wird und wie gute Kommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt. Jeder ist Teil eines großen Getriebes und beeinflusst mit seinem Handeln die Wahrnehmung der Marke. Wer die Fallstricke nicht kennt, kann leicht mit einem falschen Wort oder Fehlverhalten die Marke beschädigen. Das gilt besonders für Bereiche, in denen die **Grenzen zwischen beruflicher und privater Kommunikation** verschwimmen, etwa wenn sich Mitarbeiter in den Social Media engagieren. Kommunikationsmanager müssen daher für Transparenz sorgen und die Kommunikation erklären.

### Welche sechs Fragen sind für die Kursbestimmung der Kommunikation unerlässlich – und warum?

Es soll hier ausschließlich um die Betrachtungen **im Vorfeld der Kommunikationsplanung** gehen. Für Details der Planung selbst verweise ich auf den Beitrag „Glaubwürdigkeit und Effizienz sind planbar: Anregungen zur Kommunikationsplanung“ (> [Link 2](#)).

Kommunikationspläne sollte man **nicht linear fortschreiben**, aber auch nicht so tun, als würden die Uhren der Kommunikation jedes Jahr erneut auf “null” gestellt. Konsistente Kommunikation bewegt sich zwischen beiden Koordinaten: **Kontinuität und Innovation**. Dass aber eine wirkungsvolle Kommunikation den sich permanent wandelnden Rahmenbedingungen gerecht werden muss, ist selbstverständlich.

Ohne Reflexion darüber passieren leicht Fehler. Im Prinzip lassen sich Schwächen der Kommunikation auf einige wenige Aspekte zurückführen:

- Falsche Einschätzung des eigenen Kommunikationsprofil
- Fehlende Stimmigkeit zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikation
- Fehlende Stimmigkeit zwischen Identität, Corporate Brand und Kommunikationsauftritt
- Mangelnde Resilienz der Kommunikation
- Fehlende Innovationskraft
- Unprofessionelle Ressourcensteuerung

Und genau diese **kommunikationshemmenden Aspekte** mit Fragen zu identifizieren, darum geht es hier.

Die Herausforderungen sind allgemein bekannt – und werden auch im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“ vielfach erörtert. Aber am Umgang mit diesen kommunikationshemmenden Faktoren ändert sich seit Jahren wenig. Übrigens auch nicht auf Agenturseite. Längst nicht alle Kommunikationsagenturen thematisieren performance- und erfolgsrelevanten Fragen in der Beratung ihrer Kunden kontinuierlich und angemessen.

### *1. Frage: Wie gut können wir eigentlich Status, Fortschritt und Perspektiven unserer Kommunikation einschätzen? Wissen wir wirklich, was unsere Stakeholder brauchen und erwarten?*

Man muss nicht Kommunikationsprofi sein, sondern schlicht Kinder im Teenager-Alter haben, um hautnah mitzubekommen, wie rasant sich Prozesse und Kommunikationsverhalten in der Konsumgesellschaft verändern. Da mitzuhalten, ist für niemanden leicht. Die Interaktion zwischen Gesellschaft und Wirtschaft verändert sich permanent. Für Unternehmen heißt das: Sie müssen schlicht anders kommunizieren als früher und sich auf veränderte Kommunikationsumfelder einstellen.

Der unterschiedliche Erfahrungshorizont von Kommunikationsmanagern, etwa denen der frühen „Generation Y“ und denen der „Generation X“, macht es übrigens nicht leichter, Klarheit zu gewinnen, wie passgenau und zeitgemäß der eigene Kommunikationsauftritt wirklich ist.

Man kann das vor allem bei **Mittelständlern** erkennen, deren Kommunikation sich oft durch **Anachronismus** auszeichnet und von offenkundiger Fehleinschätzung oder Ignoranz des eigenen Kommunikationsprofils zeugt.

Frage 1 zu reflektieren, bedeutet auch die neuen etablierten Formen der Interaktion und der Contentverbreitung ernst zu nehmen. Dabei geht es nicht nur um die **Qualität**, sondern auch um das **Tempo der Kommunikation**: „Verändert sich die Leistungsfähigkeit der Kommunikation eigentlich genauso schnell wie das Verhalten unserer Stakeholder?“ Für die Kommunikationsplanung bedeutet das dann zum Beispiel: „In welchen Kanälen können wir die PS vielleicht besser auf die Straße bringen?“ Konkretes Beispiel: „Schöpfen wir die Potenziale des Corporate Bloggings optimal aus, um unser Markenprofil gut zu vermitteln? Können wir Kompetenz und Leadership auch künftig verteidigen?“ Oder auch auf spezielle Situationen bezogen: „Binden wir die Social Media in die interne und externe Krisenkommunikation richtig ein?“

Das alles zu verstehen, ist Voraussetzung für eine gute Kommunikationsplanung. Welche Schlüsse man daraus zieht, ob man zum Beispiel grundsätzlich den Kurs der Kommunikation ändert, ergibt sich dann automatisch.

*2. Frage: Wie gut zahlt die Kommunikation auf die Unternehmensstrategie ein? Welchen Wertbeitrag hat das, was wir als Kommunikationsmanager tun, wirklich für den Unternehmenserfolg?*

Zugegeben, das ist die „Killerfrage“ derjenigen, die nichts von Kommunikation verstehen, die den PR-Bereich gar für teuer und überflüssig halten. PR-Profis aber kennen ihren Wert, auch wenn die **Wechselbeziehung zwischen Unternehmens- und Kommunikationstrategie** nicht immer klar zu beschreiben ist. Aus Planungssicht heißt die Frage nämlich nicht „Was bringt´s?“, sondern eher „Bringen andere Strategien und Maßnahmen möglicherweise mehr?“

*3. Frage: Wie gut passt unser Auftritt zur Marke? Wird die Kommunikation den Prinzipien und Werten des Unternehmens gerecht? Wie gut trägt sie zum Corporate Marketing bei?*

Jeder, der die Kommunikation eines Unternehmens beeinflusst, ist moralisch „zwangsverpflichtet“, immer wieder die Frage zu stellen: „Wofür stehen wir eigentlich?“, „Was sind die Werte und Leistungsversprechen unserer Marke?“, „Was macht unsere Identität aus?“ und vor allem: „Wie werden wir dem in der Praxis gerecht?“, „Und was heißt das konkret für die Kommunikation?“ Diese Fragen sind überhaupt nicht banal, aber sie geraten im Alltagsbetrieb leicht aus dem Blick. Schon kleinste Unstimmigkeiten zwischen Markenversprechen und Realität führen zu Irritationen und gefährden die Akzeptanz in der Öffentlichkeit.

In dem Beitrag „Konzerne mit unklarer Mission: Warum Unternehmen ohne praktikable Leitbilder keine Zukunft haben“ (> [Link 3](#)) habe ich das Problem genauer beschrieben. Die Botschaft damals, dass Leitbilder „praktikabel“ und ihre Umsetzung für die Stakeholder nachvollziehbar sein müssen, macht klar, wer hier gefordert ist: zu allererst die Kommunikation. Der Beitrag war damals übrigens unter dem Eindruck eines aktuellen Mandats entstanden, das genau dieses Problem zur Ursache hatte. Ein bedeutendes Modeunternehmen hatte über Jahre hin seine eigenen Markenwerte ignoriert und war darüber in Schieflage geraten. Die existenzielle Frage, welche Werte das Unternehmen

ausmachen, war aus dem Blick geraten. Fazit: **Wer seine Identität ignoriert, kann nicht gut kommunizieren** und nicht planen.

### 4. Frage: *Was hält unser Kommunikationsmanagement aus? Können uns Krisen, Risiken und Engpässe aus der Bahn werfen?*

Resilienz ist ein zentrales Schlagwort moderner Managementkultur. Man versteht darunter die Fähigkeit, Belastungen und negative Situationen gut zu meistern. Die Kommunikationsszene hat diesen Ball noch nicht aufgenommen, obwohl **kommunikative Resilienz ein Erfolgsfaktor** ist. Aber erfahrungsgemäß kümmern sich Unternehmen erst dann darum, wenn sie selbst den ersten ganz großen Krisenfall erlebt haben.

Resilienz bezieht sich auf zum einen auf Personen, zum anderen auf die Organisation. Aus Kommunikationssicht bedeutet die Frage nach der Resilienz also:

- Wieviel halten die Kommunikationsmanager in Krisen-, Belastungs- oder Engpass-Situationen aus? („Fitness des Kommunikationsmanagers“ war auch der zweite Themenkomplex im „Stresstest für die Kommunikation“)
- Wie robust ist die Organisation bzw. die Infrastruktur der Kommunikation? Können unvorhergesehene Belastungen den Auftritt gefährden und zur „Kommunikationsunfähigkeit“ führen?

Resilienz und Robustheit der Kommunikation haben viel mit der Fähigkeit zu tun, Krisen, Risiken und Engpässe rasch abzufedern, ohne dass das Unternehmen Schaden nimmt oder Handlungsspielraum des Managements verloren geht.

Die **Kenntnis der spezifischen Kommunikationsrisiken** ist dabei zweifellos wichtig, soll aber hier nicht vertieft werden. Die **Chancen-/Risiken-Analyse** der Kommunikation ist vielmehr ein separates großes Themenfeld und Teil jeder Kommunikationsplanung (> *Link 4*). Trotzdem: Wer plant, muss wissen, welche Maßnahmen oder Prozessverbesserungen die Kommunikation insgesamt robuster machen können.

*5. Frage: Ist unsere Kommunikation wirklich innovativ? Begnügen wir uns mit Standardlösungen oder lassen wir Neues zu? Sind wir Trendsetter?*

Das **Prinzip „innovate or die“** gilt auch für die Kommunikation.

Anspruchsvolle Stakeholder begeistert man nicht durch „Langeweile“. Die Kommunikationsleistung muss sich mit den Gewohnheiten und Ansprüchen erneuern. Das heißt nicht, dass man in der Kommunikation auf jeden Trend aufspringen soll, jedes neue Social Media Format nutzt oder sich zwanghaft den Touch des Neuen gibt. Auch Innovationen im Kommunikationsbereich müssen zur Marke passen.

Ein gutes **Spielfeld, um hier Innovationsstärke zu beweisen**, ist zum Beispiel die frühzeitige Belegung neuer, spannender Themenfelder. Wer Themen auf die öffentliche Agenda setzt, die noch niemand auf dem Radar hat, und hierzu mit passenden Kommunikationsformaten einen Mehrwert bietet, macht sich attraktiv und unverwechselbar. Auch **inhaltliche Tabubrüche**, das Sicheinlassen auf **unbequeme Themen** in Verbindung mit neuen Dialogformaten wird als innovativ bewertet.

*6. Frage: Wie effizient setzen wir eigentlich unsere personellen und finanziellen Ressourcen ein? Kann unsere Kommunikation an Ressourcenengpässen und fehlender Flexibilität scheitern?*

Gute Kommunikation ist definitiv **nicht eine Frage des Preises oder hoher Budgets**. Aber von der Ressourcenplanung hängt viel ab. Wer plant, muss *vorher* wissen, welche Maßnahmen machbar und welche Strategien umsetzbar sind. Das beeinflusst die Qualität.

Brauche ich eine hohe Kommunikationsdichte oder will ich mit wenigen Highlight-Maßnahmen Akzente setzen? Muss ich Budgetmittel anders verteilen, etwa verstärkt in digitalen Medien investieren? Strebe ich die Qualität eines Mercedes 600 an oder reicht mir die „Golf-Klasse“? Unbequem sind diese Fragen, weil man nicht nur die Ressourceneffizienz auf den Prüfstand stellt, sondern unter Umständen kämpfen muss – um höhere Budgets oder mehr

Personal. Ressourcen qualitativ sinnvoll zu nutzen, heißt aber auch, so zu planen, dass die Mitarbeiter ihr kreatives Potenzial noch besser ausschöpfen können.

Zu hinterfragen ist auch: „Haben wir die **richtigen Agenturen**, die **richtigen Ratgeber**, die Impulse für einen modernen Kommunikationsauftritt bieten?“ Ich halte es für falsch, erst einen Kommunikationsplan zu erstellen und dann zu überlegen, mit wem man ihn umsetzt. Die Vorstellung, welcher Agentur- oder Beratungspartner des besten Mehrwert für bestimmte Problemlösungen bieten kann, sollte schon bei der Planung im Hinterkopf sein.

In puncto Ressourceneffizienz muss man auch über **neue effiziente Kooperationsformen** nachdenken. Über den Einsatz von **Interim Managern zur Überbrückung von Vakanz**en oder im **Projektmanagement** habe ich schon mehrfach berichtet (> *Link 5, Link 6*). Sie erweitern in der Kommunikation Spielräume und ermöglichen einen Know-how-Zuwachs. Konzerne nutzen diese Kooperationsform bereits seit längerem, Kommunikatoren im Mittelstand haben das in ihren Planungen noch zu wenig auf dem Radar.

### Nutzen Sie die Erkenntnisse für einen Strategischen Korridor!

Was machen wir nun mit den Erkenntnissen aus diesen sechs Fragen? Sie helfen bei der Jahresplanung, aber vieles ist naturgemäß eben nicht planbar. Ratsam ist es daher, zunächst einen **Strategischen Korridor für die Kommunikation** zu definieren:

- Er legt die **Richtung der Kommunikation** fest und steckt den Gestaltungsspielraum ab, innerhalb dessen die Maßnahmen umgesetzt werden. Die Mitarbeiter haben Spielraum, ihre Aufträge eigenständig auszuführen.
- Er legt nicht jede Maßnahme, jede Aufgabe, jeden Prozess im Detail fest.

Die **Qualität der Unternehmenskommunikation** zeigt sich stets darin, wie gut alle Akteure zusammen diesen Strategischen Korridor ausfüllen. Sich an einem Strategischen Korridor zu orientieren – und nicht starr einen komplexen Jahresplan abzu arbeiten – ist auch Ausdruck einer sogenannten „**mission oriented organization**“. Diese passt aus meiner Sicht viel besser zum Kommunikationsmetier als starre Planungsmuster und ist nachweislich effizienter.

## Fazit und Appell

Die Kommunikationsplanung ist ein guter Anlass, um bisherige Erfolge und den Kurs der Kommunikation kritisch zu hinterfragen. Es sind scheinbar triviale, bei genauerer Betrachtung aber komplexe und wichtige Fragen, auf die es dabei ankommt. Sie verschaffen Klarheit über den Ausgangspunkt für die künftige Kommunikation. Das Verständnis für das Notwendige und Machbare im (künftigen) Auftritt wird geschärft.

Im Kern geht es darum:

- Ist unsere Kommunikation zeitgemäß? Passt sie ins Umfeld, in dem sie stattfindet?
- Erfüllt die Kommunikation ihren Auftrag optimal?
- Passt unsere Kommunikation zur Marke?
- Ist unsere Kommunikation robust? Was hält sie aus?
- Wissen wir, was „innovate or die!“ für die Kommunikation bedeutet?
- Könnte die Ressourceneffizienz besser sein?

Auch für Kommunikationsmanager gilt: Es ist nicht schlimm, Schwächen festzustellen. Schlimm ist es, sie nicht zu beheben, im Sinne eines „weiter so“ zu verharren und die Kommunikationsplanung jährlich ohne Ambition zur Neujustierung einfach fortzuschreiben. Um neue Maßnahmen oder gebotene Veränderungen muss man gegebenenfalls kämpfen. Aber mit den hier genannten Fragen vermeidet man Aktionismus und findet gute Argumente.

**Nur Mut!**

*Weitere Infos und Support:*  
<http://www.wordsvalues.de>,  
[griepentrog@wordsvalues.de](mailto:griepentrog@wordsvalues.de)

*Quelle:* Der Beitrag ist im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“ erschienen:  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>

*Direkter Link zum Beitrag:*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2015/02/impulse-fuer-die-kommunikationsplanung-sechs-fragen-ueber-die-sie-klarheit-gewinnen-sollten/>

*Linkhinweise im Text*

*Link 1 („Stresstest für die Kommunikation“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2015/01/stresstest-fuer-die-kommunikation-besserwerden-als-leitprinzip/>

*Link 2 („Glaubwürdigkeit und Effizienz sind planbar“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2011/09/glaubwuerdigkeit-und-effizienz-sind-planbar-anregungen-zur-kommunikationsplanung-2012/>

*Link 3 („Konzerne mit unklarer Mission: Warum Unternehmen ohne praktikable Leitbilder keine Zukunft haben“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2012/03/konzerne-mit-unklarer-mission-warum-unternehmen-ohne-praktikable-leitbilder-keine-zukunft-haben/>

*Link 4 („Wie die Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation gelingt“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2012/04/wie-die-neuausrichtung-der-unternehmenskommunikation-gelingt-anregungen-zur-weichenstellung-fuer-mehr-effizienz-und-glaubwuerdigkeit/>

*Link 5 („Was leisten Interim Manager in Veränderungsprozessen? Kommunikationsprofis auf Zeit bieten besonderen Mehrwert“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2014/12/leisten-interim-manager-veraenderungsprozessen-kommunikationsprofis-auf-zeit-bieten-besonderen-mehrwert/>

*Link 6 („Interim Management in der Unternehmenskommunikation: Ein Beitrag in „Kommunikationsmanagement“ wirbt für flexible und effiziente Arbeitsformen“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2013/02/interim-management-in-der-pr-und-unternehmenskommunikation-ein-beitrag-in-kommunikationsmanagement-wirbt-fuer-flexible-und-effiziente-arbeitsformen/>