

Von Elefanten und Blinden in der Kommunikation

Plädoyer für mehr Einfachheit in der Komplexität, den Blick aufs große Ganze und ein lautes Ja zur Chancenkultur

Von Matthias Link



Kennen Sie die Geschichte von dem Elefanten und den Blinden? Sie geht so: Es war einmal ein König, der ließ einen Elefanten und sechs Blinde holen. Die Blinden sollten den Elefanten beschreiben. Der erste kriegte das Bein zu fassen und sagte: „Ein Elefant ist wie eine Säule.“ Der zweite betastete den Schwanz des Tiers und meinte: „Ein Elefant ist wie ein Seil.“ Der dritte ergriff den Rüssel und zeigte sich sicher: „Ein Elefant ist wie ein Ast.“ Der vierte befühlte das Ohr mit seinen Händen und meinte: „Ein Elefant ist wie ein Fächer.“ Der fünfte, der den massigen Rumpf berührte, sagte aufgeregt: „Ein Elefant ist wie eine Wand.“ Der sechste begutachtete den Stoßzahn und äußerte: „Ein Elefant ist wie ein Rohr.“

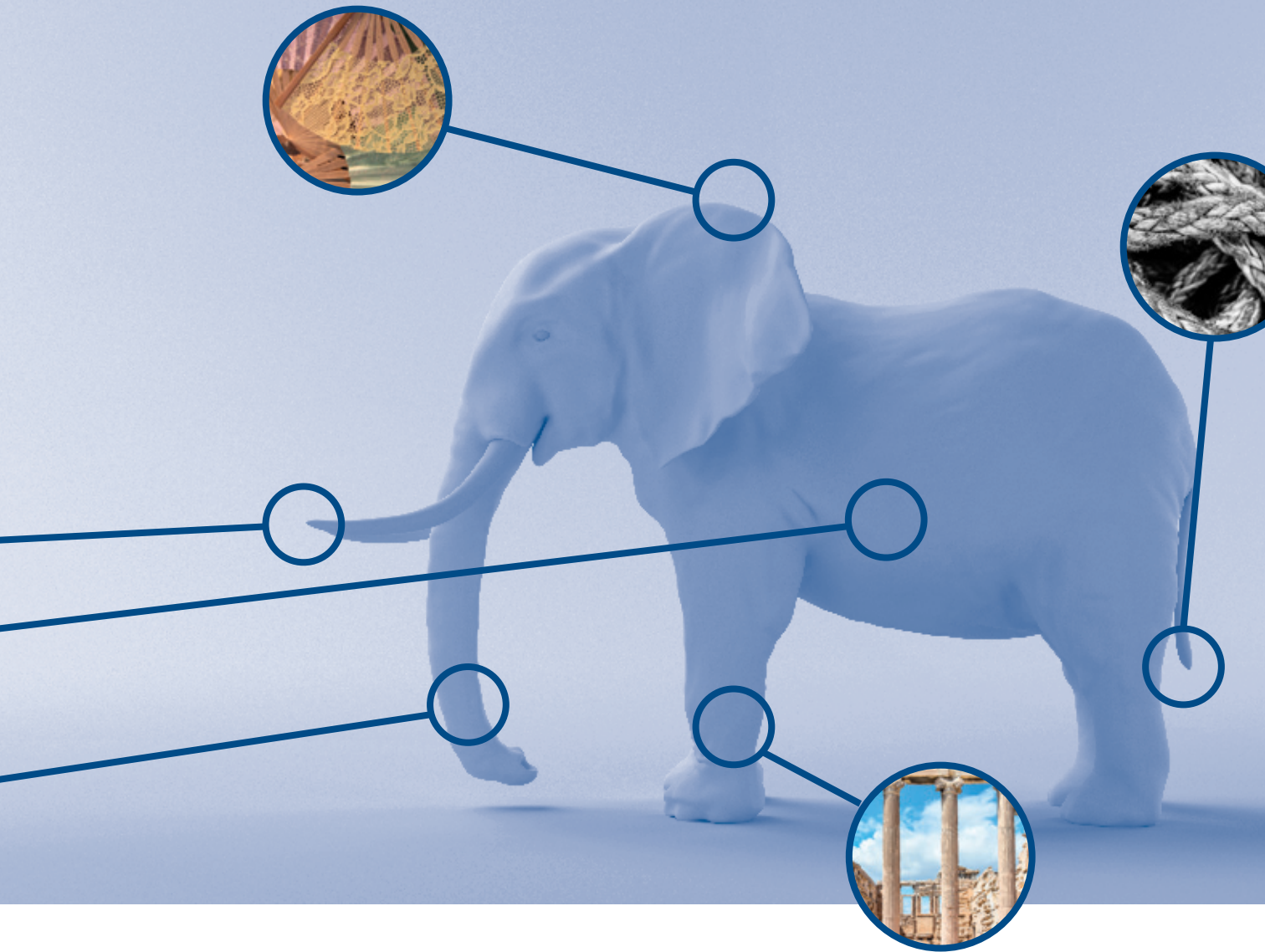
Wie andere Disziplinen unterliegt auch die Unternehmenskommunikation einer zunehmenden Professionalisierung und vor allem Spezialisierung. Das ist gut. Denn

es zeigt, dass die Kommunikation ernst genommen wird. Anders als noch vor einigen Jahren wird sie als strategischer Werttreiber wahrgenommen. Was strategisch relevant ist, wird mit mehr Ressourcen ausgestattet. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an den Output. Dafür braucht es echte Profis und Spezialisten. So weit, so verständlich. Was das mit unserem Elefanten und den Blinden zu tun hat? Zunehmende Spezialisierung bedeutet zwangsläufig auch eine stärkere Fokussierung auf bestimmte Aspekte, Zielgruppen, Kanäle etc. Je nachdem, welche Perspektive wir einnehmen, erkennen wir ganz unterschiedliche „Wahrheiten“. Manches fällt ins Auge, anderes wird übersehen.

Data-driven PR am Thema vorbei?

Nehmen wir ein konkretes Beispiel: In der Unternehmenskommunikation spie-

len Daten eine immer wichtigere Rolle. Es hat sich sogar eine eigene Disziplin entwickelt, die „Data-driven PR“. Tatsächlich sind Daten eine gute Grundlage für die Unternehmenskommunikation. Sie können Aussagen objektivieren und damit glaubwürdiger machen. Und sie dienen als Grundlage oder Anlass für die aktive Positionierung von Unternehmen zu relevanten Themen, Stichwort Agenda-Surfing, Stichwort Nachhaltigkeitskommunikation. Problematisch wird es allerdings, wenn die aus Daten abgeleitete Kommunikation Teilaspekte überbetont. Oder wenn die Einordnung in den Gesamtkontext nicht oder nur unzureichend erfolgt. Oder wenn es an der Orientierung an der bestehenden Kommunikationsstrategie mangelt. Dann geht auch eine gut gemachte Kommunikation im wahrsten Sinne des Wortes am Thema vorbei. Es geht also darum, nicht „blind“ für das große Ganze zu werden,



sondern den Überblick zu behalten. Für die Spezialisten selbst. Vor allem aber für die Kommunikationsverantwortlichen.

Wo Daten sind, werden gerne Key Performance Indicators (KPI) definiert. Tatsächlich ist eine KPI-orientierte Kommunikation sinnvoll – wenn sie eng mit den Zielen des Unternehmens verknüpft ist. Auch sollten die einzelnen Parameter wenig „manipulierbar“ oder „bias“-anfällig sein und dynamisch an Veränderungen und damit Unsicherheiten angepasst werden können. Es gibt nämlich Organisationen, die für ihre Unternehmenskommunikation (selbstverständlich) KPIs definiert haben und diese auch konsequent verfolgen, während die Unternehmensstrategie eher diffus, oft ohne konkrete Ziele und jedenfalls nicht im Einklang mit den für die Kommunikation geltenden KPIs ist. Welchen Wertbeitrag soll Kommunikation in einer solchen Konstellation leisten?

Nicht zuletzt, weil Budgets und zum Teil auch variable Vergütungsbestandteile eng an den Output und die Zielerreichung der Kommunikation gekoppelt sind, besteht ein natürlicher Druck, die gesetzten Ziele zu erreichen. Dies führt häufig dazu, dass Ziele und damit verbundene KPIs – bewusst oder unbewusst – eher mit Blick auf ihre Erreichbarkeit als auf die relevanten Zielkriterien formuliert werden. Oft wird auf den letzten Metern noch eingegriffen und das Ergebnis so „gebogen“, dass es passt. Auch dies hat wenig mit einem echten Wertbeitrag für das Unternehmen zu tun. Schließlich: Bestimmte KPIs mögen zu einem bestimmten Zeitpunkt genau die richtigen sein, weil sie die Realität und die Zielsetzung treffend abbilden. Wenn aber zwischenzeitlich eingetretene Veränderungen der Rahmenbedingungen, Risiken bis hin zu Disruptionen ignoriert werden, wenn das Ziel- und Datensystem nicht

dynamisch fortgeschrieben und angepasst wird, dann darf der Nutzen der ganzen Angelegenheit getrost bezweifelt werden.

KI ist da und wird bleiben

Was bei näherem Hinsehen intuitiv einleuchtet, wird in der Praxis dennoch oft eklatant missachtet. Ein guter Indikator für die Beurteilung, ob, wie und wo Daten oder KPIs eingesetzt werden sollen, ist die eigene Wahrnehmung, das eigene Bauchgefühl. Eine einfache Faustregel lautet: Der Nutzen sollte größer sein als der Aufwand. Im Marketing und Vertrieb mag das regelmäßig der Fall sein. In der Unternehmenskommunikation und den Stakeholder Relations lohnt sich jedenfalls ein genauer, kritischer und nüchterner Blick.

Wenn wir uns schon mit Daten beschäftigen, müssen wir uns zwangsläufig

fig auch mit den kontroversen Diskussionen rund um den Einzug der Künstlichen Intelligenz (KI) in alle Lebensbereiche auseinandersetzen. Tatsächlich ist KI auch in der Unternehmenskommunikation angekommen. Zunächst in Form nützlicher Analyse- und Monitoring-Tools. Dann als selbstlernende Algorithmen, zum Beispiel im internen Wissensmanagement. Und inzwischen in vielen weiteren Anwendungen, die nicht nur die Effizienz, sondern auch die Qualität der Kommunikationsarbeit steigern. Kaum ein Unternehmen, das heute noch auf KI-basierte Helfer wie DeepL und ChatGPT verzichten möchte. Gleichzeitig geht eine diffuse Angst um, ob damit die Büchse der Pandora geöffnet wurde. Wird die Unternehmenskommunikation der Zukunft nur noch von Automaten und Robotern erledigt? Werden menschliche Kommunikationsprofis also überflüssig? Wie sieht das Berufsbild des Unternehmenskommunikators der Zukunft aus? Wie beherrschen wir die Risiken, die sich aus dem verstärkten Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Kommunikationsarbeit ergeben?

Meinungen gibt es hier viele, Gewissheiten kaum, vielleicht nur die eine: KI ist da und wird bleiben. Und so nüchtern dies festgestellt werden kann, so nüchtern sollten wir ihr auch begegnen und weder in allzu große Euphorie noch in Schockstarre verfallen. Sondern auf die uns Menschen eigene Begabung bauen, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und mit diesen im eigentlichen Sinne kreativ und lösungsorientiert umzugehen. Dann können wir uns selbstbewusst trauen, die Chancen der neuen Möglichkeiten zu nutzen.

Keep it simple

Hoffnung macht das jüngste Ergebnis des „KI Readiness Index“ des Internationalen Währungsfonds. Hier liegt Deutschland hinter Singapur und den USA und damit immerhin vor allen anderen europäischen Ländern auf Platz 3. Deutschland ist demnach gut auf den Vormarsch der KI vorbereitet. Die spannende Frage ist, wie gut es uns hierzu

lande gelingt, die „PS“ dieser Technologie „auf die Straße“ zu bringen. Denn die Voraussetzungen für den Erfolg zu schaffen ist das eine. Erfolgreich zu sein ist das andere (und Entscheidende) – siehe die leidvolle Erfahrung aus anderen Bereichen, die belegt, dass wir in Deutschland zwar findig und ideenreich sind, aber nicht unbedingt ebenso mutig und pragmatisch in der Umsetzung.

Zurück zu unserem Elefanten und den blinden „Experten“: Was können wir von ihnen lernen? Was wollen sie uns sagen?

Erstens: Bei aller Spezialisierung und Professionalisierung – verliert vor lauter Bäumen nicht den Wald aus den Augen! Verkünstelt und verzettelt euch nicht! Keep it simple (not stupid)! Gesunder Menschenverstand, Erfahrung und der Blick auf das Ganze zählen. Professionalisierung darf nicht zu Over-Engineering führen. Gute Kommunikatoren verstecken sich nicht hinter Spezialwissen und Fachjargon. Sie kultivieren die Einfachheit in der Komplexität. Sie kommunizieren verständlich und schaffen so Verständnis, Nähe und bestenfalls sogar Sympathie. Schließlich geht es immer darum, Menschen zu erreichen und ihre Einstellungen und Haltungen gegenüber einem Unternehmen, einer Organisation oder einer Marke positiv zu beeinflussen.

Zweitens: Gute Entscheidungen werden selten rein datengetrieben getroffen; die besten Lösungen kommen nicht vom Reißbrett oder werden von einem Rechenautomaten ausgespuckt – sonst könnten dressierte Affen die Jobs von CEOs und Kommunikationschefs übernehmen. Studien zeigen: Intuition aus Erfahrung zählt mindestens genauso – und Tempo! Also: Nutzen wir die Macht der Daten dort, wo sie echten Nutzen bringen. Definieren wir KPIs, die eine strategisch wertschöpfende Kommunikation unterstützen. Doch lassen wir die Kirche im Dorf. Heuristiken und eine Handvoll zentraler und relativ einfach zu erhebender Daten zur Absicherung der Intuition sind oft die bessere Lösung.

Drittens: KI ist nicht aufzuhalten, KI wird sich überall durchsetzen. Aber KI wird den Menschen nicht ersetzen und

überflüssig machen. Wir sollten die neuen Möglichkeiten begrüßen und KI-Tools konsequent als neue Kollegen in die Teams der Unternehmenskommunikation einbeziehen. Gewinnen werden diejenigen, die – bei aller gebotenen Skepsis und Wachsamkeit – die Vorteile von KI am schnellsten und besten in ihre Arbeitsmodelle und Organisationen integrieren. Freuen wir uns auf Anwendungen, die heute noch unentdeckt und vielleicht undenkbar erscheinen, morgen oder übermorgen aber selbstverständlich und Standard in den Kommunikationsabteilungen sein werden. Veränderung zum Besseren ist kein Prozess, sondern eine Grundhaltung, die man einnimmt oder nicht. Ich bin bereit. Sie auch, oder?

Matthias Link beschäftigt sich seit 24 Jahren beruflich mit Kommunikation – zunächst in der Beratung von Unternehmen in erfolgskritischen Situationen, in den vergangenen 14 Jahren als Kommunikationschef des DAX-Konzerns Fresenius