

Kommunikation strategisch denken



Erzdiözese
Freiburg

Gute Planung schafft Klarheit

„Strategische Kommunikation“ bezeichnet die Gesamtheit an kommunikativen Aktivitäten, mit denen Organisationen versuchen, die Akzeptanz für ihre Interessen bei ausgewählten Zielgruppen zu erhalten oder zu erhöhen.“

Die Kommunikation von Pfarreien ist oft geprägt durch sehr knappe Ressourcen: Wenig Personal, keine Zeit, kaum vorhandene Qualifikationen und nicht geklärte Rollen. Das sind denkbar schlechte Voraussetzungen für eine Kommunikation, die strategisch geplant sein soll. In der Praxis führt das dann dazu, dass Kommunikation meistens kurzfristig, anlassbezogen und unkoordiniert erfolgt.

„Strategisch“ hingegen bedeutet in erster Linie, dass gerade nicht intuitiv, ad hoc, mal eben schnell gehandelt wird, sondern dass vor der Aktion ein ausführlicher und reflektierter Planungsprozess liegt. Strategie meint auch, dass etwas vom Ende her gedacht wird: Was ist mein eigentliches Ziel, was genau will ich erreichen und wie komme ich am besten dort hin?

Smarte Organisationsziele

Das wiederum erfordert einen Reflexionsprozess darüber, was die Pfarrei eigentlich erreichen will. Nur so kann dann auch festgelegt werden, welche Kommunikationsaktivitäten dazu beitragen können, dieses strategische Ziel zu erreichen.

Ziele sind nur dann strategisch, wenn sie „smart“ sind. Smart bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur klug, geschickt, intelligent oder clever, sondern ist in erster Linie ein Kriterium zur eindeutigen Formulierung von mess- und überprüfbar Zielen. Strategische Ziele müssen

- Specific (spezifisch, eindeutig)
- Measurable (messbar)
- Achievable (erreichbar)
- Reasonable (angemessen) und
- Time-bound (terminiert) sein.?

Veränderungen durch Kommunikation

Kommunikationsziele sind besonders spezifisch: Das können nur solche Ziele sein, die durch kommunikative Maßnahmen erreicht werden. Kommunikationsziele können in drei verschiedenen Abstufungen formuliert werden:

- als Wissensänderung
- als Meinungsänderung oder
- als Verhaltensänderung.

Kommunikationskonzept erstellen

Am besten ist es, wenn für jedes eigenständige Kommunikationsziel ein Kommunikationskonzept erstellt wird – und dabei macht es keinen formalen Unterschied, ob über die Zukunft der neuen Pfarrei oder lediglich über das bevorstehende Pfarrfest informiert werden soll: Der Ablauf ist immer derselbe.

1. Introspection (Selbstfindung)

Am Anfang steht die Selbstfindung, die klärt, wer das handelnde Subjekt (in unserem Fall: die Pfarrei) ist, wofür die Organisation steht, was sie gut macht (und was nicht so gut), was sie leisten kann und wofür sie nicht da ist. Diese Introspektive dient dazu, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden – und kann auch dazu beitragen herauszufinden, dass das eine oder andere (Kommunikations-) Vorhaben vielleicht gar nicht sinnvoll ist.

2. Exploration (Erforschung)

Bei der strategischen Kommunikation steht nicht die reine Informationsübermittlung im Vordergrund, sondern die Absicht, mit der Kommunikation Veränderungen herbeizuführen und Ziele zu erreichen. Diese Ziele sollten zunächst sorgfältig langfristig erarbeitet und formuliert werden. Da es wahrscheinlich mehrere mögliche Ziele gibt, ist es sinnvoll, in einem weiteren Schritt eine Priorisierung der Ziele vorzunehmen: Auf der einen Seite stehen die knappen Ressourcen, auf der anderen Seite die begrenzte Aufnahmefähigkeit und Veränderungsbereitschaft der möglichen Zielgruppen.

3. Selection (Auswahl)

Nicht alle Ziele sind Kommunikationsziele und können deshalb durch kommunikative Maßnahmen nicht unterstützt werden. Deshalb ist es ratsam zu überlegen, bei welchen Zielen Kommunikationsmaßnahmen hilfreich sind. Die Kommunikation fokussiert sich dann auf diese Ziele.

4. Message (Botschaft)

Oftmals wird übersehen, dass Kommunikation nicht nur aus der offensichtlichen Sachinformation besteht, sondern dass hinter dieser reinen Sachinformation eine Botschaft versteckt sein kann, die sozusagen unbewusst mittransportiert wird. Das kann paradoxerweise dazu führen, dass eine vermeintlich harmlos klingende Information bei der Zielgruppe eine vollkommen andere Botschaft erzeugt. Andererseits können z.B. Nachrichten auch so geschrieben werden, dass neben den reinen Sachinformationen bei den Empfängern auch weitere, positive Botschaften ankommen. Darum sollte in der Kommunikation immer zuerst überlegt werden, welche Botschaften bei den Zielgruppen denn überhaupt ankommen sollen. Und erst darauf aufbauend kann dann eine Kommunikationsmaßnahme entwickelt werden. Umgekehrt sollte keine Sachinformation ausgesandt werden, die nicht (versteckt) positive Botschaften enthält.

5. Targeting (Zielfindung)

„Allen alles zu sein“ (1. Korintherbrief 8,1-9,27) – mit der Gießkanne Informationen zu streuen - ist vielleicht der einfache Weg, aber in der Praxis hat sich gezeigt, dass umso besser kommuniziert werden kann, je genauer die Zielgruppe definiert ist. Die Personen einer definierten Zielgruppe (z.B. nach Altersstruktur, Geschlecht, Gruppenzugehörigkeit, Themenpräferenz oder sozialer oder räumlicher Zuordnung) können gezielter erreicht und direkter angesprochen werden. Dadurch erhöht sich die Chance des „Impact“, also der Wirkung einer Kommunikationsmaßnahme.

6. Routing (Wegfindung)

Ist eine spezifische Zielgruppe definiert, fällt es leichter zu überlegen, über welche Kommunikationskanäle genau diese Zielgruppe erreicht werden kann: Mit dem Pfarrbrief werden vor allem ältere, treue Kirchgänger und Abonnenten erreicht, Flyer sind nur dann sinnvoll, wenn sie den Zielpersonen in die Hand gedrückt werden, mit einer Postwurfsendung alle Kirchenmitglieder und über die Presse (Zeitungen, Radio und Fernsehen) schließlich die breite Öffentlichkeit. Auch bei den Social Media gibt es Unterschiede: die ganz jungen sind bei TikTok und Snapchat, die 20-30jährigen bei Instagram und Facebook zieht nur noch bei den über 40-jährigen.

7. Scheduling (Zeitplan)

Nicht ganz unwichtig ist auch der zeitliche Ablauf einer Kommunikation. Werden Maßnahmen zu früh gestartet, verpufft der Effekt vielleicht, kommen Informationen zu spät, können Personen der Zielgruppe ggf. nicht mehr rechtzeitig reagieren. Zum Erreichen einiger Kommunikationsziele kann es zudem erforderlich sein, entsprechende Maßnahmen wiederholt, gestaffelt und über unterschiedliche Kommunikationswege auszuspielen.

8. Coordination and Delegation (Aufgabenverteilung)

Aus unserer Erfahrung gibt es vor allem in diesem Bereich einen sehr großen Nachholbedarf. Schon jetzt ist es kaum möglich, dass eine Person alle Aufgaben abdecken kann. In den neuen, großen Pfarreien werden noch mehr Personen mit kommunikativen Aufgaben betraut werden: Verfassen von Nachrichten vorab oder nach einem Ereignis, Erstellen von dazu passenden Fotos, Versand von Pressemitteilungen, Pflege des Gesamtauftritts der Webseite (Webmaster), Einstellen von Nachrichten und Terminen (Redakteure), Inhaltliche Erstellung des Pfarrbriefes (Redaktion), grafische Gestaltung des Pfarrbriefes und anderer Druckmaterialien (Design), Vertrieb des Pfarrbriefes, Pflege der Social-Media-Kanäle, Betreuung der hauptberuflichen und ehrenamtlichen Zulieferer und Redakteure...

Darum ist es vor allem wichtig, diese Aufgaben zu koordinieren: Wer genau macht wann was? Dazu braucht es eine hauptberufliche Person, die sowohl an die Leitung der Pfarrei angebunden und bei allen wichtigen Besprechungen der Leitungsgremien dabei ist, als auch in engem Kontakt mit allen Redakteuren steht.

Diese Person ist dazu beauftragt, verantwortlich die Gesamtkommunikation innerhalb der Pfarrei zu steuern und dazu Teilaufgaben an einzelne Personen zu delegieren.

Handlungsfelder der Kommunikation

So ergeben sich für die Kommunikation folgende Handlungsfelder:

- Strategische Zieldefinition (Was?)
- Organisation von Prozessen und Maßnahmen (Wie?)
- Rollenverteilung einzelner Akteure (Wer?)
- Konzeption / Kreation (Womit?)
- Redaktion / sprachliche Darstellung von Sachverhalten (Auf welche Weise?)
- Kontakt / Kommunikation (Auf welchem Weg?)

Es zeigt sich: Erfolgreiche Kommunikation ist nicht einfach, sondern erfordert ein hohes Maß an Planung, Reflexion, Kreativität, Organisation und Leitung.

Georg Auer