

Problemzonen der integrierten Kommunikation: Eine subjektive Momentaufnahme

1. Das Organisationsproblem

In vielen deutschen Unternehmen und Institutionen wird das Organigramm zum Labyrinth der integrierten Kommunikation:

- Häufig ist die Kommunikationsfunktion erbärmlich zerstückelt. Aufgeteilt über mehrere Abteilungen und Machtbereiche, ohne inneren Zusammenhalt.
- Es regieren Abteilungsfürsten, die ihren Besitzstand um jeden Preis wahren wollen. Bei der Integration argwöhnen sie, erheblich an Einfluss zu verlieren.
- Zum Teil sind die Kommunikationsbereiche auch räumlich weit getrennt. PR in Paris, Werbung in Hamburg und VKF in Frankfurt. Da bleibt das Teamwork auf der Strecke.

Forderung: Strukturen aufbrechen

Nieder mit der Kleinstaaterei! Entweder werden zukünftig alle Kommunikationsbereiche in einer integrierten Abteilung unter ein Dach gebracht. Oder es wird eine starke Stelle in der Organisation geschaffen, die die Koordination der Kommunikationsfunktion übernimmt.

2. Das Mitarbeiterproblem

Integration heißt, mit einer Stimme zu sprechen. Es sprechen aber nur dann alle Mitarbeiter mit einer Stimme, wenn sie sorgfältig eingestimmt wurden. Aber leider, leider ist die interne Kommunikation oft das Stiefkind der Integration:

- Im Rahmen vieler integrierter Kampagnen wird die interne Kommunikation auf Sparflamme gekocht. Die Mitarbeiter sind nicht informiert und motiviert. Sie bleiben leidenschaftslos und passiv.
- Interne Kommunikation hat zu wenig Vorlauf und Ausdauer. Die neue Kampagne wird quasi übernacht auf Schiene gesetzt und überrollt alle Mitarbeiter.
- In der Folge stirbt die Integration im Hinterhalt des Flurfunks. Die internen Beteiligten fühlen sich unterbewertet und überfordert. Sie müssen sich ganz einfach gehörig Luft machen.

Forderung: Alle in ein Boot

Integrierte Kommunikation braucht eine starke interne Kommunikation. Es darf keine externe Kampagne geben, die nicht erst intern ihre eigene Operationsbasis absichert. Die Mitarbeiter werden frühzeitig - als Erste von allen Zielgruppen – einbezogen. Der kommunikative Draht zum eigenen Team darf während der gesamten Kampagne nie abreißen.

3. Das Zeitproblem

Wir leben in Zeiten der Turbomärkte. Alles läuft immer schneller und schneller. Das Tempo ist hoch und die Kommunikation muss mithalten, besser noch: Schrittmacher sein. In der Folge wird integrierte Kommunikation nicht selten überhastet angegangen:

- Der komplexe Prozess der Integration wird übernacht angeordnet und sofort gestartet. Die Beteiligten werden vollkommen überrascht und geraten ins Stolpern. Böse Pannen passieren.
- Integrierte Kommunikation wird einzig mit der Effizienzbrille gesehen. Der Controller will sofort messbare Erfolge sehen und reagiert bei Problemen äußerst ungeduldig und ungemütlich.
- Am Ende des ersten Jahres hat der Integrationsprozess meist nicht die schnellen großen Erfolge gebracht. Die Protagonisten sind verunsichert und die Zauderer haben es schon immer gewusst.

Forderung: Geduld als Schlüssel zum Erfolg

Integration ist ein Prozess, und kein Kurzer. Eine erfolgreiche Implementierung benötigt in der Regel 2 – 3 Jahre. Alle Mitarbeiter müssen mit viel Mut und Ideen zur Sache gehen. Und die Vorgesetzten brauchen sehr viel Geduld und ein wenig Fehlertoleranz.

4. Das Gremienproblem

Üblicherweise wird für die Einführung der integrierten Kommunikation ein Gremium gebildet. Besonders beliebt sind Lenkungsausschüsse. Aber gerade diese Gremienbildung ist des Öfteren der schleichende Tod der Integration. Der notwendige Prozess bleibt schlichtweg in den gebildeten Gremien stecken:

- In großen Gremien wird die integrierte Kommunikation ordnungsgemäß verwaltet. In endlosen Sitzungen geht es nur zäh voran - und bisweilen kehrt marsch zurück.
- Der Zündfunke solcher Gremien ist nicht Idee und Initiative, sondern Einflussverwaltung und Absicherung. Entscheidungen werden gerne auf die lange Bank geschoben.
- Die Resultate der Gremienarbeit orientieren sich nicht am Optimum, sondern repräsentieren einen ausgehandelten Kompromiss der Beteiligten. Jedoch ist der „goldene Mittelweg“ nur selten die Ideallinie für die moderne Kommunikation.

Forderung: Teamwork ist Trumpf

Bilden Sie statt institutionalisierter Gremien besser kleine dynamische Teams. Denn das Team ist die Keimzelle der integrierten Kommunikation. Die Teams bekommen eine klar umrissene Projektaufgabe. Sie sind der Sache verpflichtet und nicht ihrer Abteilungsherkunft. Sie gehen mit Begeisterung an die Arbeit und identifizieren sich mit ihrem Projekt.

5. Das Informationsproblem

Integrierte Kommunikation lebt von Fachwissen und Information, wie der Mensch vom Sauerstoff. In der Arbeitsrealität der Unternehmen fließen aber Wissen und Information nicht. Sie tröpfeln nur verhalten und versiegen manchmal ganz:

- Information wird in einigen Unternehmen zur „Bückware“ verknapppt. Die verschiedenen Kommunikationsabteilungen lassen sich nicht gerne in die Karten schauen. Nur wer die richtigen informellen Beziehungen hat, blickt durch.
- Überdies gibt es zu wenig Instrumente und Foren, die den Infofluss sichern. In der großen Marketingsitzung hält man lieber den Mund. Die Mitarbeiterzeitschrift erscheint nur zwei Mal im Jahr. Und das Intranet wird redaktionell eher mangelhaft betreut.
- So weiß am Ende die eine Hand der Kommunikation nicht, was die andere tut. Der Pressesprecher ahnt nur dunkel, was in der Werbung läuft. Der Verkaufsförderer hat keine Ahnung von den Aktivitäten der Online-Kommunikation.
- Nicht zuletzt fehlt es an adäquater Qualifizierung & Weiterbildung. Zwar wissen alle um die Vielfalt der Möglichkeiten in der integrierten Kommunikation, aber keiner weiß, wie es geht.

Forderung: Alles fließt

Die Abteilungen öffnen sich. Die Informationen fließen. Es werden Kanäle und Schleusen geschaffen, um diesen Fluss zu lenken. In Kommunikationshearings stellen die einzelnen Spezialisten ihre aktuelle Arbeit vor. Im Rahmen des Abteilungsaustauschs arbeiten Mitarbeiter aus der PR für einen Monat in der Werbung und umgekehrt. In ergänzenden externen Weiterbildungen erweitert das Kommunikationsteam permanent sein Know-how.

6. Das Kurationsproblem

Eigentlich sind sich (fast) alle einig: Nichts ist wichtiger für die Kommunikation als eine gute Idee. Diese Maxime gilt auch und gerade für die integrierte Kommunikation. Aber mit dem Umstieg in die Integration tun sich viele Kreative schwer:

- Viele der guten Kreativen kommen ursprünglich aus der Werbung. Sie sind es gewohnt, in Anzeigen, Plakaten und Spots zu denken. Die Mehrdimensionalität der integrierten Kommunikation bereitet ihnen Kopfzerbrechen. Viele ihrer Ideen geben brauchbare Anzeigen oder TV-Spots ab, lassen sich aber nicht stringent in Events, Pressekampagnen oder Mailingaktionen umsetzen.
- Bisweilen sind kreative Leitideen zwar genial. Mit ihnen lässt sich jeder trendiger „Award“ gewinnen. Aber sie passen einfach nicht ins strategische Konzept und lösen das Kommunikationsproblem nur am Rande.
- Alles in allem schweben die Kreativen also nicht mehr frei im schöpferischen Raum. Sie müssen sich mehr und mehr am strategischen Konzept ausrichten - und das fällt allen ausnehmend schwer.

Forderung: Ideen brauchen System

Ohne Ideen geht es nicht. Kreative Ideen haben einen hohen Beschleunigungsfaktor für die Kommunikation. Dennoch - jede Idee braucht ein gesundes strategisches Rückgrad. Damit das garantiert ist, müssen sich Strategen und Kreative an einen Tisch setzen und gemeinsam um optimale Problemlösungen ringen – auch, wenn es schwer fällt.

7. Das Konzeptionsproblem

Die integrierte Kommunikation eröffnet eine Vielzahl von Kommunikationswegen. Allein mit Erfahrungswerten und Bauchgefühl gelangt man da nicht mehr ans richtige Ziel. Der weit verbreitete taktische Aktionismus führt ins Abseits. Eine schlagkräftige Konzeption ist deshalb der Wegweiser der integrierten Kommunikationsarbeit:

- In Unternehmen und Agenturen regieren weiter die isolierten Konzepte. Da entstehen getrennt und autonom ein Werbekonzept, ein PR-Konzept und ein VKF-Konzept. Und was nicht zusammen passt, wird passend gemacht.
- Oft steht auf den Papieren zwar vorne integriertes Konzept drauf, es ist aber keins drin. Schaut man sich diese Konzepte näher an, dann merkt man schnell, dass es eigentlich nichts anderes als geschminkte Werbe- oder PR-Papiere sind. Da wird kurzerhand die Methodik der Fachdisziplin für die integrierte Kommunikation aufgebohrt.
- „Aber wie entwickelt man ein integriertes Konzept?“ Viele zucken ratlos mit den Achseln. Und dass mit Recht. Denn das integrierte Konzeptionsmodell steht noch ganz am Anfang. Es fehlt an ausgereifter Methodik und festen Erfahrungswerten.

Forderung: Ein Konzept für alle

Im Sinne der integrierten Kommunikation muss es ein Dachkonzept für alle geben. Wirklich für alle! Kein Fachbereich darf da eine Ausnahme machen. Das Dachkonzept legt die grobe Marschroute fest und gibt die Leitlinien vor. An dieser Linie ausgerichtet, entstehen dann die Fachkonzepte für die einzelnen Kommunikationsbereiche.