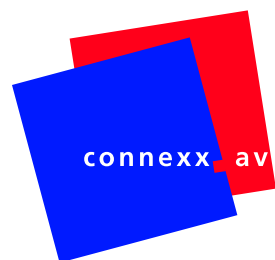


image_{is}

Ein Handbuch von connexx.av

www.connexx-av.de



THE wHOLE WORLD OF CONNEXX.COMMUNICATIONS
Das Kommunikations-Management von connexx.av

Dimensionen eines Kommunikationsprojekts

Wie wir wahrgenommen werden

Literatur

Albrecht, Werner / Langen, Claudia (Hrsg., 2001): Zielgruppe: Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Gütersloh.

Armbrecht, Wolfgang / Avenarius, Horst (Hrsg., 1992): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Opladen.

Baerns, Barbara (1991): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem. Köln.

Baerns, Barbara (Hrsg., 1995): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main.

Becker, Jochen (1993): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements. München.

Beigbender, Frédéric (2001): 39,90. Roman. Reinbek bei Hamburg.

Bentele, Günter / Steinmann, Horst / Zerfaß, Ansgar (Hrsg., 1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin.

Blisset, Luther / Brünzels, Sonja (Hrsg., 1997): Handbuch der Kommunikationsguerilla. Hamburg.

Bollmann, Stefan (Hrsg., 1995): Kursbuch Neue Medien. Trends in Wirtschaft und Politik, Wissenschaft und Kultur. Mannheim.

Bolz, Norbert (1992): Die Welt als Chaos und Simulation. München.

Bolz, Norbert (1993): Am Ende der Gutenberg-Galaxis. Die neuen Kommunikationsverhältnisse. München.

connex.av (Hrsg., 2002): Das Projekt connex.av - Erfahrungen, Erfolge, Perspektiven. Hannover.

David Easton (1965): A Systems Analysis Of Political Life. New York.

Deutsch, Karl Wolfgang (1969): Politische Kybernetik. Freiburg.

Dietz Verlag Berlin (Hrsg., 1974): W.I. Lenin - Über Agitation und Propaganda. Berlin.

Dorer, Johanna / Marschik, Matthias (1993): Kommunikation und Macht. Public Relations - eine Annäherung. Wien.

Faßler, Manfred (1996): Öffentlichkeiten im Interface. In: Maresch, Rudolf (Hrsg.), 1996: Medien und Öffentlichkeit. Positionierungen - Symptome - Simulationsbrüche. München.

Faulstich, Werner (1991): Medientheorien. Einführung und Überblick. Göttingen.

Faulstich, Werner (1992): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. Kritische Einführung in Problemfelder der PR. Bardowick.

Gibson, William (1984 / 2000): Die Neuro-mancer-Trilogie. München.

Grunig, James E. (Hrsg., 1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, New Jersey.

Grunig, James E. / Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. New York.

Grunig, James E. / Hunt, Todd (1994): Public Relations Techniques. New York.

Habermas, Jürgen / Luhmann, Niklas (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung? Frankfurt am Main.

Hamm, Ingrid, / Grothe, Thorsten (Hrsg., 1997): Politische Kommunikation in der Informationsgesellschaft. Ergebnisse eines deutsch-amerikanischen Workshops. Gütersloh.

Kurzweil, Ray (1999): Homo S@piens. Leben im 21. Jahrhundert - was bleibt vom Menschen? Köln.

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.

Luhmann, Niklas (1996/1997): Die Realität der Massenmedien. Opladen.

Maletzke, Gerhard (1963): Psychologie der Massenkommunikation - Theorie und Semantik. Hamburg.

Maletzke, Gerhard (1976): Ziele und Wirkungen der Massenkommunikation. Hamburg.

Maresch, Rudolf (Hrsg., 1996) Medien und Öffentlichkeit. Positionierungen - Symptome - Simulationsbrüche. München.

McLuhan, Marshall (1994 [1964]): Understanding Media - Die magischen Kanäle. Dresden.

Neidhardt, Friedhelm (Hrsg., 1994): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Opladen.

Noelle-Neumann, Elisabeth (1991): Öffentliche Meinung. Die Entdeckung der Schweigespirale. Frankfurt am Main / Berlin.

Oeckl, Albert (1976): PR-Praxis. Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit. Düsseldorf / Wien.

Pavlik, John (1987): Public Relations. What Research Tells Us. Newbury Park.

Rolke, Lothar / Wolff, Volker (Hrsg., 1999): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selbst gesteuert werden. Opladen/Wiesbaden.

Ronneberger, Franz (1977): Legitimation durch Information. Düsseldorf/Wien.

Ronneberger, Franz / Rühl, Manfred (1992): Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen.

Sarcinelli, Ulrich (Hrsg., 1987): Politikvermittlung. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur. Bonn.

Sarcinelli, Ulrich (Hrsg., 1998): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Opladen/Wiesbaden.

Scheuch, Fritz (1989): Marketing. München.

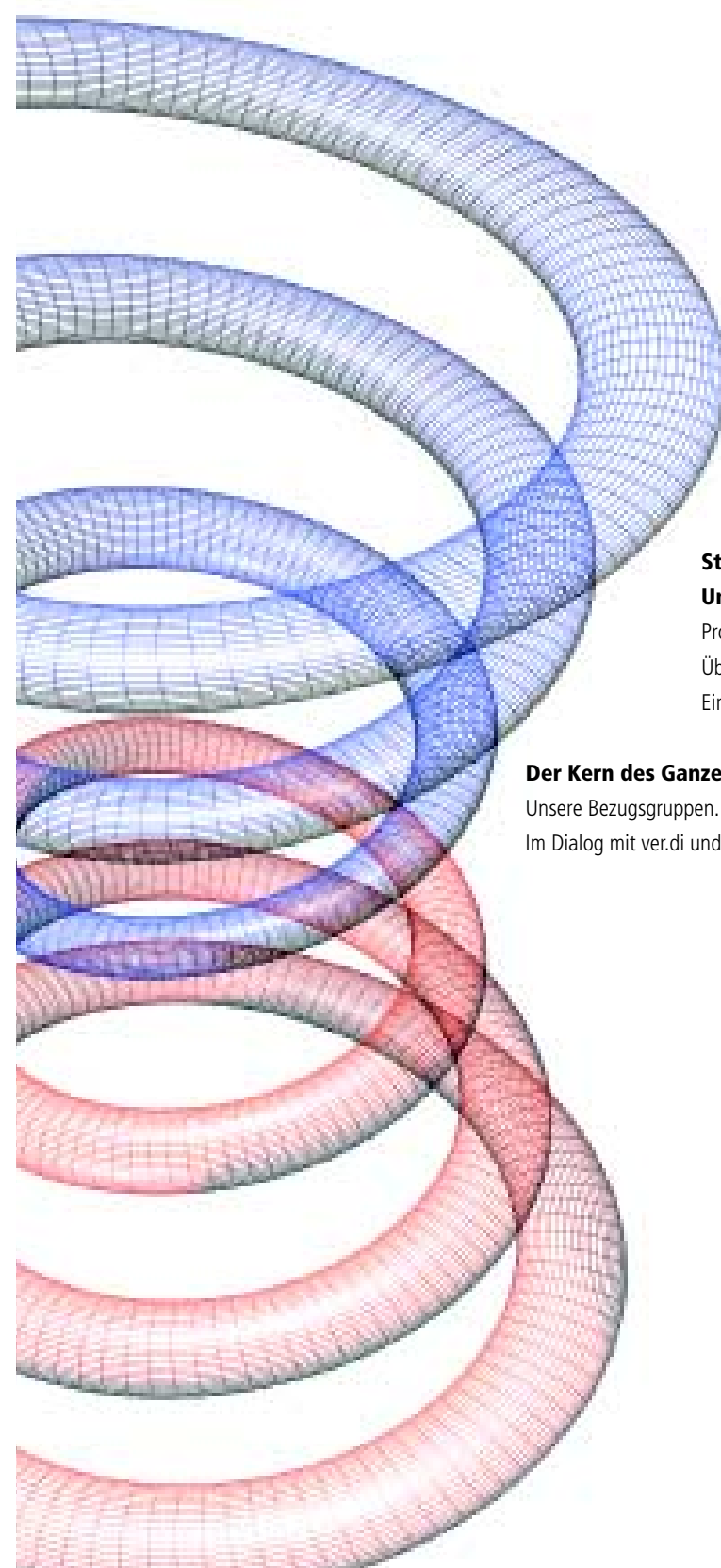
Schöttker, Detlev (Hrsg., 1999): Von der Stimme zum Internet. Texte aus der Geschichte der Medienanalyse. Göttingen.

Schulz, Beate (1992): Strategische Planung von Public Relations. Frankfurt am Main / New York.

Stadtwerke Hannover AG, Abt. Unternehmenskommunikation (Hrsg., 1998): Integrierte Kommunikation. Gebrauchsanleitung. Hannover.

Verlag des ÖGB (Hrsg., 1998): Mobilisierungs- und Kampagnenfähigkeit. Wien.

Zerfaß, Ansgar (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen.



Kommunikation und Evolution

Das Projekt connex.communications . 06

Gewerkschaft und Public Relations:

Die Herausforderung..... 08

Strategie und Demokratie:

Der Projektansatz 12

Bedarf und Bewusstsein:

Die Kommunikationsanalyse 18

Strategie braucht Kommunikation

Unsere Positionierung 22

Professionell: Unsere Kommunikationsorganisation 24

Überzeugend: Unsere Kernbotschaften 28

Einzigartig: Unsere UCP 32

Der Kern des Ganzen

Unsere Bezugsgruppen..... 36

Im Dialog mit ver.di und den Gewerkschaften..... 38

4 image

image 5

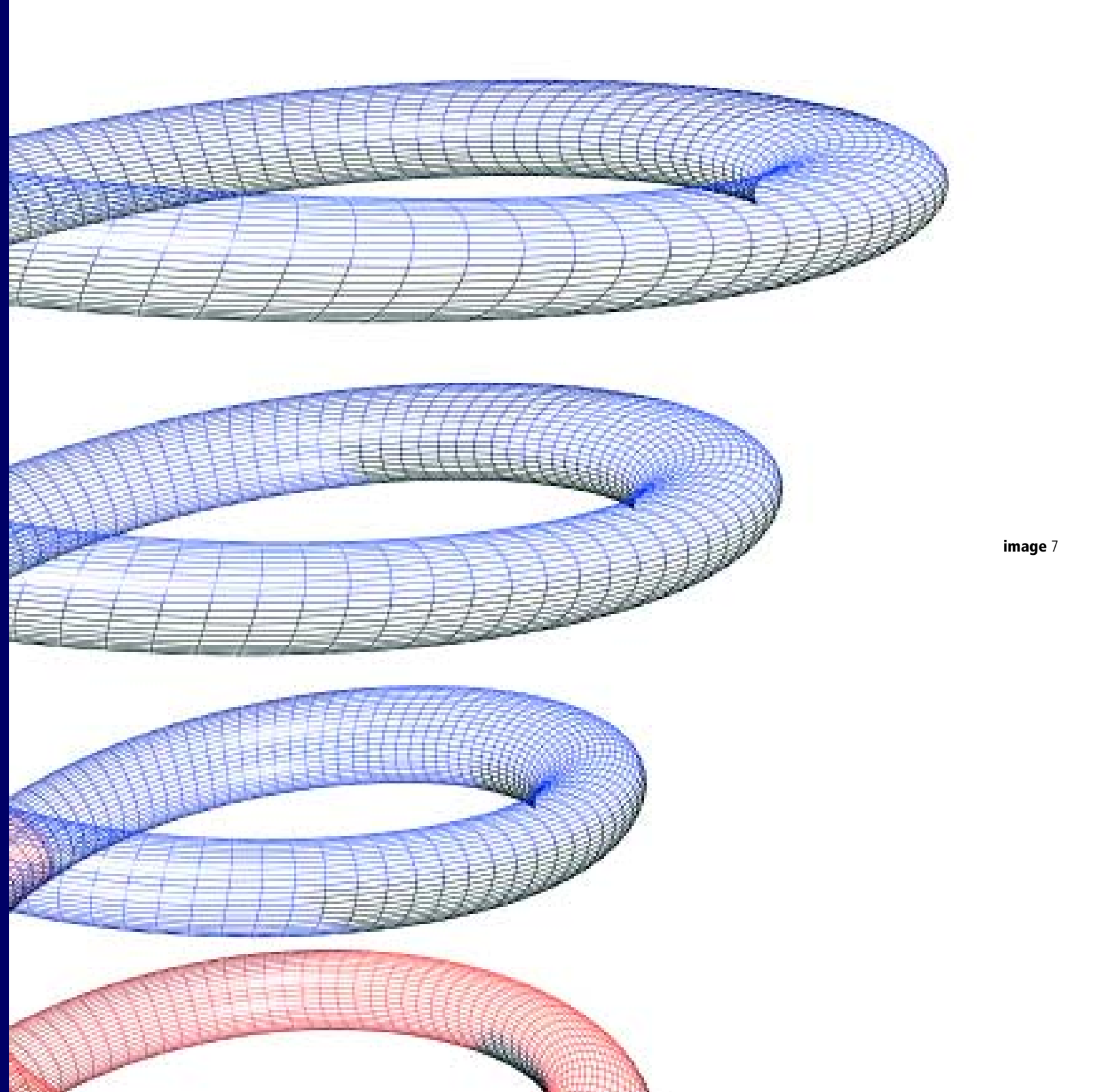
Im Text verwenden wir wegen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form. Frauen sind gleichermaßen gemeint.

Kommunikation und Evolution
Das Projekt
connexx.communications

Denkroutinen aufbrechen. Kommunikation neu begreifen. Strategie aktiv und lustvoll gestalten.
Motto des Beratungsprojekts connexx.communications

6 image

image 7



Gewerkschaft und Public Relations

Die Herausforderung

„Je komplexer unsere Lebenswelt wird, desto dringlicher werden orientierende Vereinfachungen. Politik und Wissenschaft leiden an diesem Problem. (...) Die Kommunikation der Zukunft wird Welten konstruieren, Themen verketteten, Ideen besetzen, Codes bereitstellen. Sie wird eine Art ‚öffentlicher Plastik‘ sein.“

Norbert Bolz

Strategische Kommunikation funktioniert nach einem einfachen Prinzip: „Otto Normalbürger informiert sich nicht. Otto Normalbürger wird programmiert.“ Wer Kampagnen-Experten über öffentlichen Diskurs, über die Leitthemen des Mediensystems, über gesellschaftliche und politische Debatten sprechen hört, weiß: Hier reden Programmierer über ihre Programme. Politik ist Inszenierung, Image is Reality, Realität ist Konstruktion – diese Leitsätze der strategischen Public Relations sind nur schwer vereinbar mit einem demokratischen Welt- und Menschenbild oder mit moralischen Werten. Die humanistischen Träumer aller Couleur stehen also vor einem Problem: Sie müssen sich entscheiden.

Anpassung

Gewerkschaften können um jeden Preis dazugehören wollen. Im Konkurrenzkampf um menschliche Aufmerksamkeit und Bewusstseinsfläche können sie sich dem Motto „von den Konzernen lernen heißt siegen lernen“ verschreiben. Um auch im letzten Spielzug des Kapitalismus, in der „Informations-“, „Wissens-“ oder „Bewusstseinsgesellschaft“ noch mit von der Partie zu sein, können sie sich auf die Begriffe und Konzepte der strategischen Kommunikation stürzen und sich verzweifelt daran festklammern. Sie werden so entscheiden - wenn ihre Angst vor dem Untergang groß genug ist.

Verweigerung

Gewerkschaften können einen solchen Begriff von strategischer Kommunikation aber auch verdammen. Sie können mit solchem Teufelszeug nichts am Hut haben wollen, die strategischen Public Relations als amerikanischen Schnickschnack brandmarken und sie den bösen Kapitalisten überlassen. Sie können schlicht ihre Ruhe haben wollen und einfach so weitermachen wie bisher. Sie werden so entscheiden - wenn sie kein Problem damit haben, zu den Programmierten zu gehören. Oder gibt es eine dritte Option?

Entwicklung

Es gibt eine dritte Option. Nicht im Sinne eines „dritten Wegs“, der sich im irrigen Glauben, dort etwas Dauerhaftes finden zu können, zwischen Null und Eins zu Tode sucht. Sondern eine Position, die Spannungen aushalten kann, weil sie um die dialektische Logik aller Entwicklung und um die evolutionäre Kraft des Widerspruchs weiß. Eine Position, die mit der Bereitschaft beginnt, sich irritieren zu lassen.

Das Team von connexx.av wollte sich irritieren lassen. Mit dem Beratungsprojekt connexx.communications hat sich connexx.av auf die Perspektive der strategischen Public Relations eingelassen. Denn connexx.av hat die Notwendigkeit erkannt, sich die reale gesellschaftliche Wirkungsmacht und die Gestaltungspotenziale einer professionellen Kommunikationsarbeit bewusst zu machen. Mit dem Projekt connexx.communications hat connexx.av die Herausforderung angenommen, die scheinbar unvereinbaren Pole eines Gegensatzpaars zusammenzuführen: eine strategisch zielgerichtete Professionalität in seiner Außenkommunikation mit der konsequenten Orientierung an seinen demokratischen Grundwerten.

Wer wie connexx.av bereit ist, sich irritieren zu lassen, wird mit dem Modell für ein strategisch integriertes, gewerkschaftliches Kommunikationsmanagement etwas anfangen können - theoretisch und praktisch. Wer bereit ist, sich irritieren zu lassen, wird auch offen sein für die Perspektiven politischer und gesellschaftlicher Veränderung, die ihm dieses strategische Modell eröffnet. Wer bereit ist, sich irritieren zu lassen, wird schließlich auch das Bild einer möglichen und nur scheinbar unwahrscheinlichen Zukunft erahnen, die in dieses Modell bereits eingeschrieben ist. Ihr Quellcode liegt hiermit offen. Strategische Public Relations waren lange genug eine Geheimwissenschaft.

Strategie und Demokratie

Der Projektansatz

„Die These von der Manipulation dient auch der eigenen Entlastung. Die Dämonisierung des Gegners verdeckt die Schwächen und die perspektivischen Mängel der eigenen Agitation“

Hans Magnus Enzensberger

Was ist kommunikative Professionalität? Was ist Kommunikationsmanagement? Warum wird Hans-Jürgen Arlt, der Chefkommunikator des DGB, nicht müde, die deutschen Gewerkschaften immer wieder auf die überragende Bedeutung dieser „gegenwärtig höchsten, entwickeltsten Form von Öffentlichkeitsarbeit“ (Arlt 2001) hinzuweisen? Weil die Kommunikationspraxis der DGB-Gewerkschaften in der Praxis oft meilenweit sowohl von Professionalität als auch von Management entfernt ist.

Für das Projekt connexx.communications war es daher eine zentrale Aufgabe, zunächst die typischen Schwächen in der Kommunikationsarbeit deutscher Gewerkschaften bewusst zu machen. Um sie in der eigenen Arbeit schließlich zu überwinden, hat sich connexx.av auf den Weg zum strategisch integrierten Kommunikationsmanagement begeben. Der Begriff setzt drei Akzente:

Professionelles Kommunikationsmanagement ist Management.

Hauptaufgabe allen Managements ist die begründete Steuerung der Aktivitäten eines Systems im Interesse seiner optimalen Funktion. Kommunikationsmanagement beschränkt sich dabei auf die Kommunikation einer Organisation. Und die macht bei Gewerkschaften etwa vier Fünftel ihrer Aktivitäten aus.

Professionelles Kommunikationsmanagement ist strategisch.

Es beruht auf einer klaren Situationsanalyse. Es orientiert sich an verbindlich definierten Zielen. Es identifiziert und differenziert seine Bezugsgruppen. Es übersetzt seine Ziele in wirkungsvolle Botschaften. Es entwickelt einen systematischen Plan seiner Kommunikationsmaßnahmen und setzt diesen professionell um. Es lernt permanent dazu, indem es die Zielerreichung überprüft. Professionelles Kommunikationsmanagement arbeitet konzeptionell und konsequent zielorientiert.

Professionelles Kommunikationsmanagement ist integriert.

Und das sogar doppelt: funktional integriert und strategisch integriert. In funktionaler Hinsicht stimmt professionelles Kommunikationsmanagement Werbung, Marketing, Lobbying und Öffentlichkeitsarbeit aufeinander ab. Es setzt die unterschiedlichen Perspektiven, Potenziale und Techniken dieser Bereiche der Public Relations gezielt ein. In strategischer Hinsicht verbindet professionelles Kommunikationsmanagement Kampagnenkonzepte und Kommunikationsthemen mit den langfristigen Zielsetzungen und grundlegenden Kernbotschaften der Organisation.

Professionelle Kommunikation hat also nichts mit Publicity, Effekthascherei und chaotischem Aktionismus zu tun. Professionelles Kommunikationsmanagement steuert alle wesentlichen Kommunikations- und Informationsmaßnahmen im Interesse von Effektivität, Effizienz und Wirkung. Seine Arbeit ist systematisch zielorientiert, strategisch-konzeptionell und konsequent botschaftszentriert.

Zu diesen Ansprüchen an ein professionelles Kommunikationsmanagement kommen im gewerkschaftlichen Kontext besondere Anforderungen. Schließlich ist es ein zentraler Unterschied, ob eine Organisation mit Bürsten handelt oder ob sie sich gesellschaftlich positioniert. Die besonderen Anforderungen an ein gewerkschaftliches Kommunikationsmanagement sind nicht einfach aus den Modellen und Handbüchern für Unternehmenskommunikation abzuleiten. Gewerkschaftskommunikation ist anders.

Gewerkschaftskommunikation handelt nicht von Produkten.

Schon für Dienstleistungen braucht es andere Marketing-Strategien als für materielle Produkte. Erschließt sich der Wert eines Produkts aus seinen unmittelbaren materiellen Eigenschaften, so werden im Gegensatz dazu Dienstleistungen als „virtuelle“ Produkte fast ausschließlich nach ihrem subjektiven Nutzen bewertet. Solche Angebote sind nicht mehr direkt greifbar. Das aber verlangt nach qualitativ anderen, radikal subjektorientierten Kommunikationsstrategien.

Gewerkschaftskommunikation zielt nicht auf Verkauf.

Gewerkschaften verkaufen nichts. Auch keine Dienstleistungen. Zwar bieten Gewerkschaften ihren Mitgliedern umfangreiche Serviceleistungen an, ihr Hauptauftrag ist jedoch die kollektive Organisation und Vertretung von Beschäftigteninteressen. Hierin liegt das Potenzial für einen entscheidenden Glaubwürdigkeitsvorsprung der Gewerkschaften: Interessenvertretung ist kommunizierbar, Profitmaximierung ist es nicht. Die politische Kommunikation der Gewerkschaften braucht kein Marketing, denn sie muss den eigenen Organisationszweck nicht verstecken. Diesen Glaubwürdigkeitsvorsprung gilt es als Unique Communications Ressource der Gewerkschaften zu nutzen. Das aber verlangt nach qualitativ anderen Kommunikationsstrategien als das Marketing sie bieten kann.

Gewerkschaftskommunikation funktioniert nicht von oben nach unten.

Gewerkschaften sind demokratisch aufgebaut. Sie ermöglichen die aktive Beteiligung der Mitglieder und ihre Einbindung in Entscheidungsprozesse. Anders als in Unternehmen müssen sie auf allen Ebenen der Entwicklung und Umsetzung politischer Strategien dem Austausch mit ihrer Basis einen zentralen Stellenwert einräumen – von der Zieldefinition bis zur Maßnahmenplanung. Gleichzeitig aber müssen Gewerkschaften durch die Zentralisierung von Entscheidungskompetenz ihre strategische Handlungsfähigkeit und taktische Flexibilität sicherstellen. Das aber verlangt nach qualitativ anderen Kommunikationsstrategien, die sich nicht an Managementkonzepte von Unternehmen anlehnen.

Politisches Kommunikationsmanagement für Gewerkschaften ist also kein Polit-Marketing. Davon haben die Menschen ohnehin die Nase voll, wie ihr Rückzug aus der institutionspolitischen Szenerie beweist. Politisches Kommunikationsmanagement für Gewerkschaften heißt aktives, dialogisches und aufrichtiges Gestalten ihrer gesamten Kommunikationsbeziehungen. Das gelingt nur, wenn die zentralen Glaubwürdigkeitsansprüche an eine gewerkschaftliche Kommunikationsarbeit in der Praxis integriert werden:

- **die pro-aktive – statt reaktive – Herangehensweise**
- **die vorrangige Orientierung an außengerichteten Zielen**
- **die langfristige Ausrichtung im Interesse von Nachhaltigkeit**
- **die durchgängig demokratische Dialog-Orientierung**
- **die konsequente Transparenz und Aufrichtigkeit**

connexx.communications

Ziel des Beratungsprojekts connexx.communications war die nachhaltige Optimierung der Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit von connexx.av. Das Ergebnis dieses Entwicklungsprozesses sollte den Qualitätsansprüchen eines professionellen Kommunikationsmanagements ebenso gerecht werden wie den besonderen Anforderungen der gewerkschaftlichen Kommunikationsarbeit. Das Beratungskonzept war auf eine Laufzeit von sechs Monaten angelegt, die gemeinsame Arbeit begann im April

2002. Das Projekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung finanziell unterstützt. Der Beratungsansatz umfasste zwei Dimensionen: Die des Profils und die der öffentlichen Positionierung von connexx.av.

So integrierte das Projekt connexx.communications die unterschiedlichen - aber eng verbundenen - Perspektiven von Organisationsentwicklung und strategischer Kommunikation in allen Phasen des Beratungsprozesses.

Die Analysephase

Ihr Ziel war die Identifikation von bedeutsamen Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren in der spezifischen Kommunikationssituation von connexx.av. Dazu wurde eine mehrdimensionale Kommunikationsanalyse durchgeführt.

Die Kompetenz-Phase

Hier ging es um die Erarbeitung eines gemeinsamen Begriffs von professionellem Kommunikationsmanagement und um die Vermittlung von kommunikationsstrategischem Know-how. Dazu absolvierte das Team von connexx.av ein Kompetenz-Training rund um strategische Kommunikation und professionelle Kampagnenführung.

Die strategisch-konzeptionelle Phase

Anhand einer Modellskizze für das Kommunikationsmanagement von connexx.av wurden die Eckpunkte seiner Identität und seiner Imagearbeit entwickelt. Dazu wurde ein Workshop rund um Profil, Positionierung und Perspektiven des Projekts connexx.av durchgeführt.

Die Implementierungs- und Evaluations-Phase

Auf der Grundlage der Projektergebnisse ist das Team in der Lage, eine eigenständige Kampagnen- und Kommunikationsplanung zu entwickeln - ein erster Praxistest des gemeinsam entwickelten Modells für das strategisch integrierte politische Kommunikationsmanagement von connexx.av.

16 image

**„Tu kam zu Me-ti und sagte:
Ich will am Kampf der
Klassen teilnehmen.
Lehre mich.
Me-ti sagte:
Setz Dich.
Tu setze sich und frage:
Wie soll ich kämpfen?
Me-ti lachte und sagte:
Sitzt Du gut?
Ich weiß nicht,
sagte Tu ungeduldig,
ich bin nicht gekommen,
sitzen zu lernen.
Ich weiß, Du willst
kämpfen lernen,
sagte Me-ti,
aber dazu mußt Du gut
sitzen, da wir jetzt eben
sitzen und sitzend lernen
wollen.
Tu sagte:
Wenn man immer danach
strebt, die bequemste Lage
einzunehmen und aus dem
Bestehenden das Beste
herauszuholen, kurz wenn
man nach Genuß strebt,
wie soll man da kämpfen?
Me-ti sagte:
Wenn man nicht nach
Genuß strebt, nicht das
Beste aus dem
Bestehenden herausholen
will und nicht die beste
Lage einnehmen will,
warum sollte man dann
kämpfen?“**

Bertolt Brecht

Kommunikation und Emanzipation

Wer das Innenleben deutscher Gewerkschaften kennt, wird bestätigen: Mit Lust hat das nichts zu tun. Weit häufiger geht es dort um „müssen“ und „sollen“, um „dürfen“ und „nicht dürfen“ als um „wünschen“ und „wollen“. Appelle an Pflicht und Gewissen, an kollektive Interessen und soziale Verantwortung überlagern die direkte Ansprache jener unmittelbaren Bedürfnisse, Interessen und Sehnsüchte des individuellen Subjekts. In den Kategorien der psychoanalytischen Kommunikationstheorie entpuppt sich der tradierte Kommunikationsstil deutscher Gewerkschaften als „Über-Ich-Kommunikation“: Der vorherrschende Kommunikationskanal, über den sie Menschen zu erreichen sucht, ist der Kanal der äußeren moralischen Instanz, der Kanal der Autorität.

Der Niedergang gewerkschaftlicher Gestaltungsmacht und Durchsetzungskraft seit den 80er Jahren hat mit diesem Kommunikationsstil zu tun: Die Kriegs- und Nachkriegsgenerationen – aufgewachsen in einem Klima des Mangels und der Autorität, mit Werten wie Befehl und Gehorsam, Volksgemeinschaft und Opfer-Bereitschaft – konnte man damit noch mobilisieren.

Neue Generationen ticken anders. Durch Werbung und Popkultur haben sie einen unbefangenen Zugang zu ihren Ansprüchen: Sie haben gelernt, ihre Wünsche und Bedürfnisse als Teil des eigenen Ichs anzuerkennen. Aus den früheren Objekten äußerer Bedingungen sind Subjekte ihres Lebens geworden: Menschen. Ihr Es-Kanal ist frei. Gewerkschaften können das nutzen. Denn sie haben, wovon die Werbung nur ein Abziehbild ist: das Versprechen einer anderen, besseren Welt.

image 17

Bedarf und Bewusstsein Die Kommunikationsanalyse

Sozialwissenschaftliche Forschung spielt bei connexx.av eine wesentliche Rolle. In Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung untersuchten wir im Jahr 2000 erstmals systematisch die Arbeitsbedingungen, Einkommenssituation und betrieblichen Probleme von Medienschaffenden (connexx.inform: „Nicht nur Traumjobs – vom Arbeiten und Verdienen in den Medien“: Satzer 2000). Seit Sommer 2002 arbeitet connexx.av mit professionellen Partnern an einer Branchenstudie für den Bereich New Media. Die Ergebnisse liegen voraussichtlich im Frühjahr 2003 vor. Die gewonnenen Erkenntnisse nutzen vor allem den Beschäftigten und Selbständigen der Branche: Sie können sich betriebsübergreifend informieren. Außerdem können wir Beratungsleistungen und Unterstützungsangebote exakt auf die spezifischen Bedürfnisse unserer Bezugsgruppen zuschneiden.

Mit unserem Beratungsprojekt connexx.communications haben wir uns selbst auf den Prüfstand gestellt – und unsere Arbeit einer systematischen Evaluation unterzogen. Die Beratung begann mit einer umfassenden Analyse der bisherigen Arbeit: Der Innen-Fokus einer klassischen Strategieanalyse wurde mit dem Außen-Fokus einer Kommunikationsanalyse integrativ verbunden, um die Zusammenhänge zwischen Identität und Image zu erfassen. Damit alle Bereiche unseres Profils und unserer Positionierung in ihrer gegenseitigen Bedingtheit abgebildet werden konnten, bedurfte es einer breiten Datengrundlage. Die Untersuchung verzichtete daher auf detailgenaue Betrachtungen. Im Rahmen einer SWOT-Analyse wurden die wesentlichen Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) erfasst und unserem Team bewusst gemacht.

Die Untersuchung unserer Kommunikationsarbeit enthält verschiedene quantitative und qualitative Elemente.

1. Die praktische Kommunikationsarbeit und die strategischen Kompetenzen des Teams: Diese wurden durch leitfadengestützte Interviews mit allen Projektmanagern erfasst.
2. Eine Analyse der Produkte, Instrumente und Ergebnisse unserer Kommunikationsarbeit in den Feldern Werbung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit: Der innere Zusammenhang von Corporate Design, Marketing- und Werbemaßnahmen wurde einem professionellen Blick ausgesetzt. Schwerpunkte waren unsere Online-Kommunikation und die Ergebnisse der Kampagnenarbeit von connexx.av. Page-Impressions und Medienresonanz mussten sich an den Zielen und Botschaften messen lassen – quantitativ und qualitativ.
3. Die Resonanz der Bezugsgruppen: Die Sozialwissenschaftlerin Hanna Knorr von der Berliner Humboldt-Universität wurde dazu mit der Entwicklung eines halbstandardisierten Fragebogens für eine bundesweite Stichprobenerhebung beauftragt. Von August bis September 2002 wurden Telefoninterviews mit 64 Betriebsräten und Medienschaffenden durchgeführt, die konkrete Erfahrungen mit uns gemacht haben.





Diese Eckpunkte beleuchten den Status quo zu Beginn des Projekts connexx.communications. Die Orientierung der weiteren Beratungsarbeit an den Analyseergebnissen sicherte ihre enge Anbindung an die konkreten Optimierungspotenziale des Projekts connexx.av - für die Schärfung unseres Profils ebenso wie für die Optimierung unserer Kommunikationsarbeit.

Strategie braucht Kommunikation
Unsere Positionierung

22 image

„Image is what you have. Positioning is how you got it.“ Geoffrey Nightingale

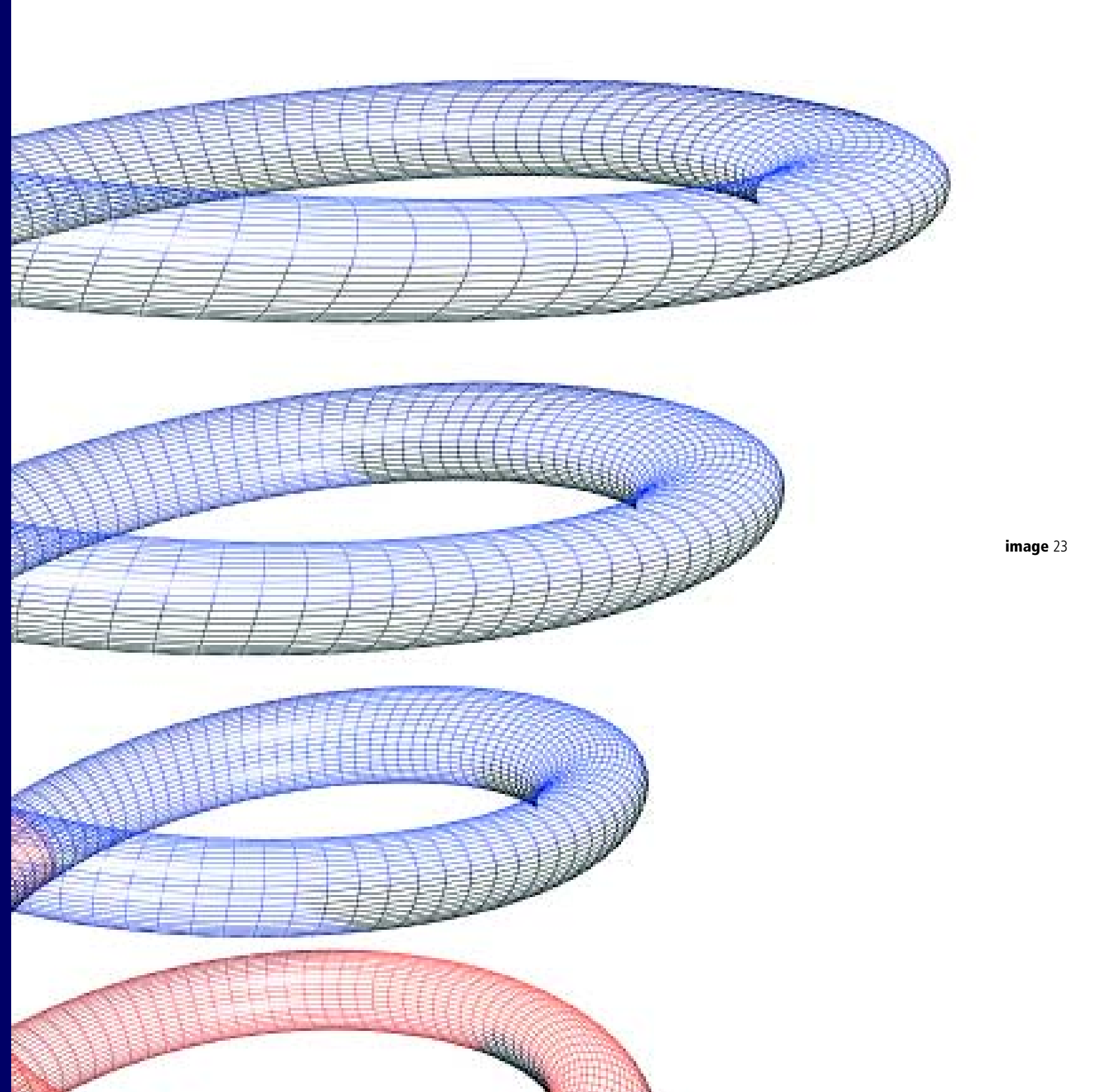


image 23

Professionell Unsere Kommunikationsorganisation

„Alles, was wir von der Welt wissen,
wissen wir durch die Massenmedien.“

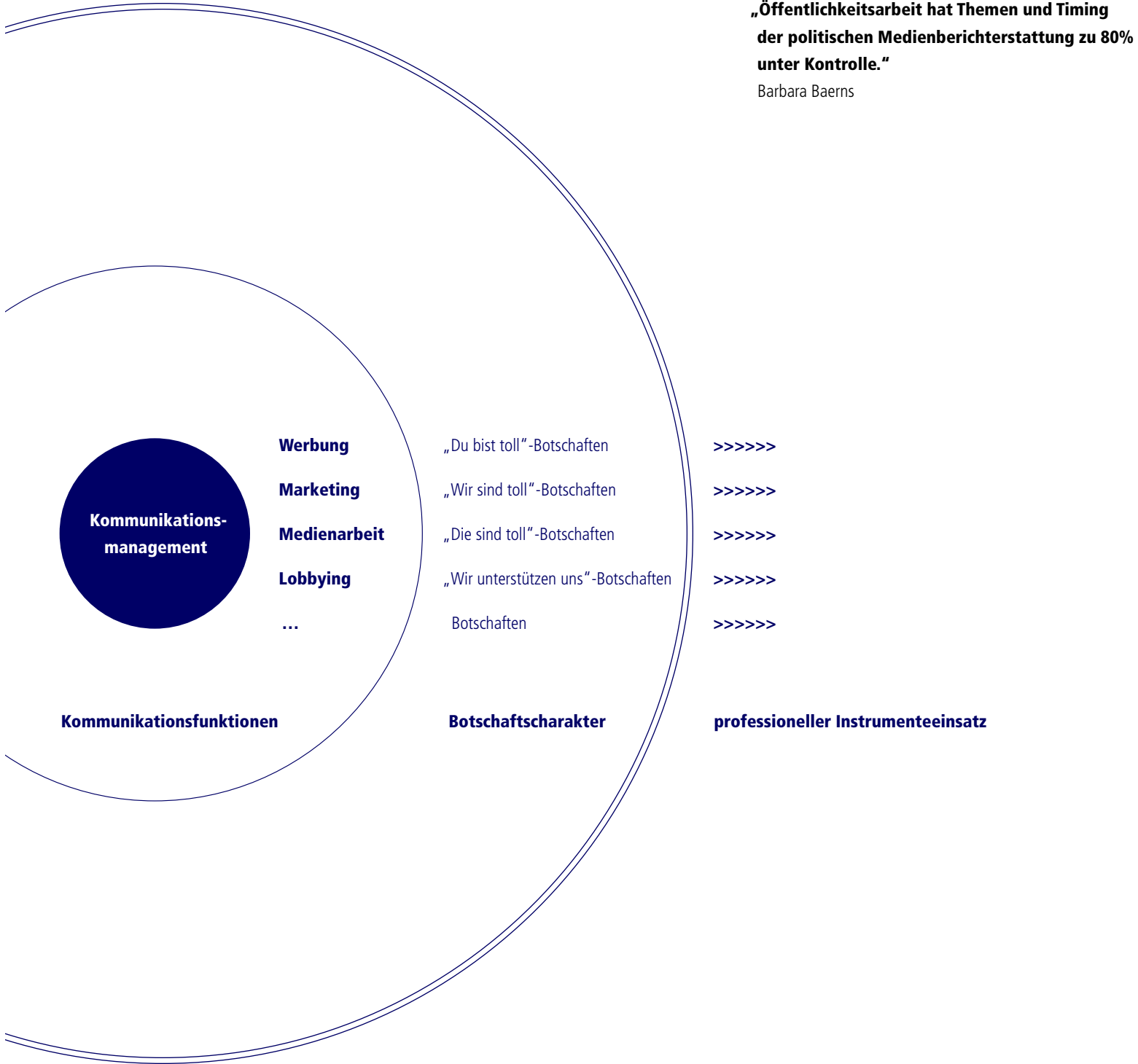
Niklas Luhmann

Durch unsere aktive Kommunikationsarbeit tauschen wir uns ständig mit unseren Bezugsgruppen aus. Unsere tägliche Kommunikationsarbeit orientiert sich inhaltlich und strukturell an unserem Zielsystem und stellt sicher, dass aktivierende Impulse angenommen, verarbeitet und weitergeleitet werden.

Wir arbeiten mit dem gesamten Instrumentarium der strategischen Kommunikation – mit den Mitteln der Werbung, des Marketing, der Medienarbeit, des Lobbying... So kommen alle Medienwirkungen zum Tragen: die Oberflächen-Wirkungen der gesprochenen Sprache, die Kognitions- und Bewusstseinswirkungen von Texten, die unbewussten Tiefenwirkungen der visuellen Kommunikation und die vollsinnlichen Wirkungen von Events mit ihrem Erlebnis-Charakter.

Dabei folgt der Einsatz unserer Kommunikations-Instrumente dem strategischen Konzept – nicht umgekehrt. Und er wiederholt die konzeptionelle Struktur auf der Mikro-Ebene: Unsere Kommunikationsmaßnahmen sind daher auch für sich alleine genommen

- **analytisch begründet**
Wie ist unsere Kommunikations-Situation?
- **zielbezogen**
Was genau wollen wir erreichen?
- **bezugsgruppenorientiert**
Wer und wie sind unsere Gegenüber?
- **botschaftszentriert**
Was wollen wir rüberbringen, was soll unbedingt hängen bleiben?
- **maßnahmenklar**
Wie verpacken wir unsere Botschaften, was sind unsere Talking Lines?
- **evaluationsorientiert**
Wie überprüfen wir, ob wir unsere Ziele erreicht haben?.



Wir sind Universalisten und Spezialisten zugleich. Die Bedürfnisse und Interessen unserer Bezugsgruppen sind individuell und breit gefächert. Auch ihre betrieblichen Probleme sind bei aller Gemeinsamkeit so unterschiedlich gelagert, dass sich unsere Arbeit nicht standardisieren lässt. Doch braucht sie eine funktionierende Organisation und ein gewisses Maß an Spezialisierung.

Daher ist auch das Organisations-Modell für unsere Kommunikationsarbeit universell und speziell zugleich. Es deckt alle Dimensionen einer professionellen Kommunikationsarbeit ab. Zugleich ist es exakt auf die Anforderungen unserer Arbeit zugeschnitten – und auf die spezifischen Kompetenzen unserer Projektmanager. So können die besonderen Kompetenzen, das spezielle Fachwissen und die individuellen Fähigkeiten unserer Projektmanager optimal genutzt werden.

Unsere Kampagnen erfordern eine punktgenaue, strategisch integrierte Kombination vieler Funktionen - entlang eines ausgewählten Themas, eines spezifischen Ziels oder einer bestimmten Bezugsgruppe. Die Planung und Durchführung wirksamer Kampagnen ist anspruchsvoll. Deshalb arbeiten wir im Interesse einer wirkungsvollen, erfolgreichen Kampagnenführung in der Regel mit professionellen Dienstleistern zusammen.

Unser Kommunikationsmanagement steuert unsere Kommunikationsfunktionen. Unsere Kommunikationsmanagerin sorgt für die verbindende strategische Linie in der Kommunikationsarbeit – von der Definition der konkreten Ziele bis zur Evaluation der Erfolge. Sie schafft die konzeptionelle Verbindung aller Kommunikationsmaßnahmen. Sie kontrolliert die Kommunikationsqualität, plant und verwaltet unseren Kommunikationsetat und sorgt für Etabilität und Transparenz. Sie ist die Chefin.

Unsere permanenten Kommunikationsfunktionen sind in acht Bereiche unterteilt. Jeder Bereich wird von einem Projektmanager verantwortet. Die Verantwortlichen entwickeln aus den gemachten Erfahrungen unsere Qualitätsstandards und sorgen für die ständige Optimierung der Kommunikationsarbeit in den einzelnen Bereichen.

Events: Unsere Event-Managerin sorgt für unsere Veranstaltungen und ihre Akzeptanz bei unseren Bezugsgruppen. Ob Stammtische, Medientreffs, Branchen-Brunchs, Kulturevents oder Partys – sie entwickelt Themenschwerpunkte und sorgt für die Attraktivität und die operative Professionalität unserer Angebote. Sie koordiniert unser Come-Together mit der Medienszene.

Lobbying: Unser Cheflobbyist kümmert sich um das Verständnis für Charakter und Anforderungen unseres Projekts innerhalb der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Unterstützer für unsere langfristigen Ziele und konkrete Teilbereiche begeistern, unseren Einfluss in der Organisation geltend machen, Kooperationspartner aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft gewinnen – das ist sein Job. Er macht ihn gerne. Und er macht ihn gut.

Marketing: Unsere Marketingchefin ist verantwortlich für alle nicht-werblichen Bereiche unserer Außendarstellung. Unsere eigenen Veröffentlichungen, Informations-Broschüren, Projekt-Präsentationen, unsere Auftritte auf Messen und Veranstaltungen und die Vermarktung von unseren Forschungsergebnissen und Branchenstudien – das ist ihre Domäne.

Medienarbeit: Unser Pressechef koordiniert die Beziehungen zu Redaktionen und Journalisten. Er stellt Kontakte her und pflegt sie, versorgt die Medien mit Informationen, verantwortet unsere Medienverteiler und unsere Pressemitteilungen, organisiert Pressekonferenzen, koordiniert Journalistenanfragen und Interviews, pflegt und aktualisiert unsere Pressemappe. Er ist unsere Schnittstelle zum Mediensystem.

Online-Kommunikation: Unsere Content-Managerin sorgt für den Betrieb und die Pflege unserer Website. Sie bereitet die Informationen netzgerecht auf und systematisiert sie nach den Kategorien unseres Internet-Auftritts. Sie verantwortet und optimiert unsere Website-Struktur, betreut Diskussionsforen und stellt unseren regelmäßigen Newsletter zusammen. Sie erfüllt alle Aufgaben einer Online-Redaktion.

Seminare: Nirgendwo ist der Austausch mit unseren Bezugsgruppen so intensiv wie in Seminaren für die Beschäftigten der Medienbranche. Die dialogischen Potenziale dieser Face-to-face-Kommunikation voll auszuschöpfen, die Zeit intensiv für den gegenseitigen Austausch zu nutzen – das ist die Herausforderung, der sich unsere Chefin für Seminarkommunikation gerne stellt.

Textarbeit: Pressemitteilungen, Online-Artikel, Newsletter-Infos, kurze Selbstdarstellungen – unsere Textproduktion ist umfangreich und vielfältig. Unser Textchef sorgt für die Professionalität und Qualität der Ergebnisse. Er korrigiert. Er redigiert. Er optimiert. Natürlich schreibt er auch selbst.

Werbung: Unser Werbechef achtet auf die gestalterisch und textlich kreativen Elemente unserer Positionierung. Sein Metier ist unser Corporate Design. Er achtet auf die gestalterische Verbindlichkeit unseres Auftritts, verantwortet Anzeigen- und Plakatwerbung und kümmert sich darum, dass die Give-Aways zu uns und unseren Botschaften passen. Er koordiniert unsere Zusammenarbeit mit entsprechenden Agenturen.

Überzeugend Unsere Kernbotschaften



image 29

Unsere Kernbotschaften sind Premium-Botschaften

connexx.av steht für Community.

Wir stiften Partnerschaften, organisieren Solidarität und bauen starke Netzwerke. Wir öffnen selbstbestimmte Räume und schaffen ein Klima von Sicherheit und Vertrauen.

connexx.av steht für Transparenz.

Wir arbeiten in einem offenen Projekt. Unsere Arbeit ist experimentell, interaktiv und dynamisch. Wir leben vom offenen Austausch mit unseren Partnern und Bezugsgruppen.

connexx.av steht für Kompetenz.

Wir wissen, was die Medienszene bewegt. Wir kennen die Interessen der Medienschaffenden und wissen um ihre Rechte. Unsere Erfahrung ist ihre Stärke.

connexx.av steht für Service.

Wir beraten Beschäftigte, Selbständige und Betriebsräte schnell, zeitnah und unbürokratisch. Wir unterstützen direkt vor Ort – persönlich und individuell.

Botschaften machen Ziele kommunizierbar. Sie übersetzen die eigene strategische Orientierung in kurze, prägnante und vor allem überzeugte Aussagen. Botschaften integrieren die Erfahrungswelten ihrer Bezugsgruppen – inhaltlich und sprachlich.

Unsere Kernbotschaften sind realistische Aussagen über unsere Kompetenzen und unser Handeln. Sie drücken das Selbstbewusstsein aus, das wir vermitteln wollen.

Unsere Kernbotschaften verbinden unsere Ziele, Leidenschaften und Überzeugungen mit den Bedürfnissen, Interessen und Erwartungen unserer Bezugsgruppen.

Unsere Kernbotschaften sind Richtschnur und Qualitätskriterium für unsere Kommunikationsplanung. Sie sind auch zentraler Bestandteil unserer Briefings externer Kommunikationsdienstleister.

Unsere Kernbotschaften bieten die Chance, operativ und taktisch flexibel zu bleiben. In Situationen des kommunikativen Reagierens sichern sie die zeitnahe Anbindung von Kommunikationsmaßnahmen an unsere Projektstrategie.

Botschaft 1 >>

Bezugsgruppe 1

Botschaft 2 >>

Bezugsgruppe 2

Botschaft 3 >>

Bezugsgruppe 3

>> Kernbotschaft

Einzigartig Unsere UCP

**connexx.av stärkt die Interessen der Beschäftigten und Selbständigen
im aktiven Dialog mit ver.di und der Medienszene.**

32 **image**

Wir verkaufen nichts.

Deshalb können wir mit der „Unique Selling Proposition“ des Marketing wenig anfangen.

Einzigartig sind wir trotzdem – dafür steht unsere Unique Communications Position.

Unsere UCP reduziert kommunikative Komplexität. Sie ist ein Integrations- und Differenzierungs-Instrument gleichermaßen.

Unsere UCP ist die Quintessenz unserer Kernbotschaften. Sie ist die komprimierteste kommunizierbare Verdichtung unserer Identität.

Unsere UCP bringt unsere Einzigartigkeit auf den Punkt. Sie macht unsere Meinungen und unser politisches Bewusstsein unverwechselbar.

Unsere UCP unterscheidet uns klar von ver.di. Und stellt zugleich unseren engen Zusammenhang mit der Dienstleistungsgewerkschaft heraus.

Unsere UCP ist die Grundlage unserer Markenführung. Sie bestimmt die Linie unseres Corporate Design, das in Kürze ein Update erhält.

image 33

Medienszene

**veränderte Arbeits-
und Lebensbedingungen**

Input – Verarbeitung – Output

>>>

<<<

connexx .av

Input – Verarbeitung – Output

<<<

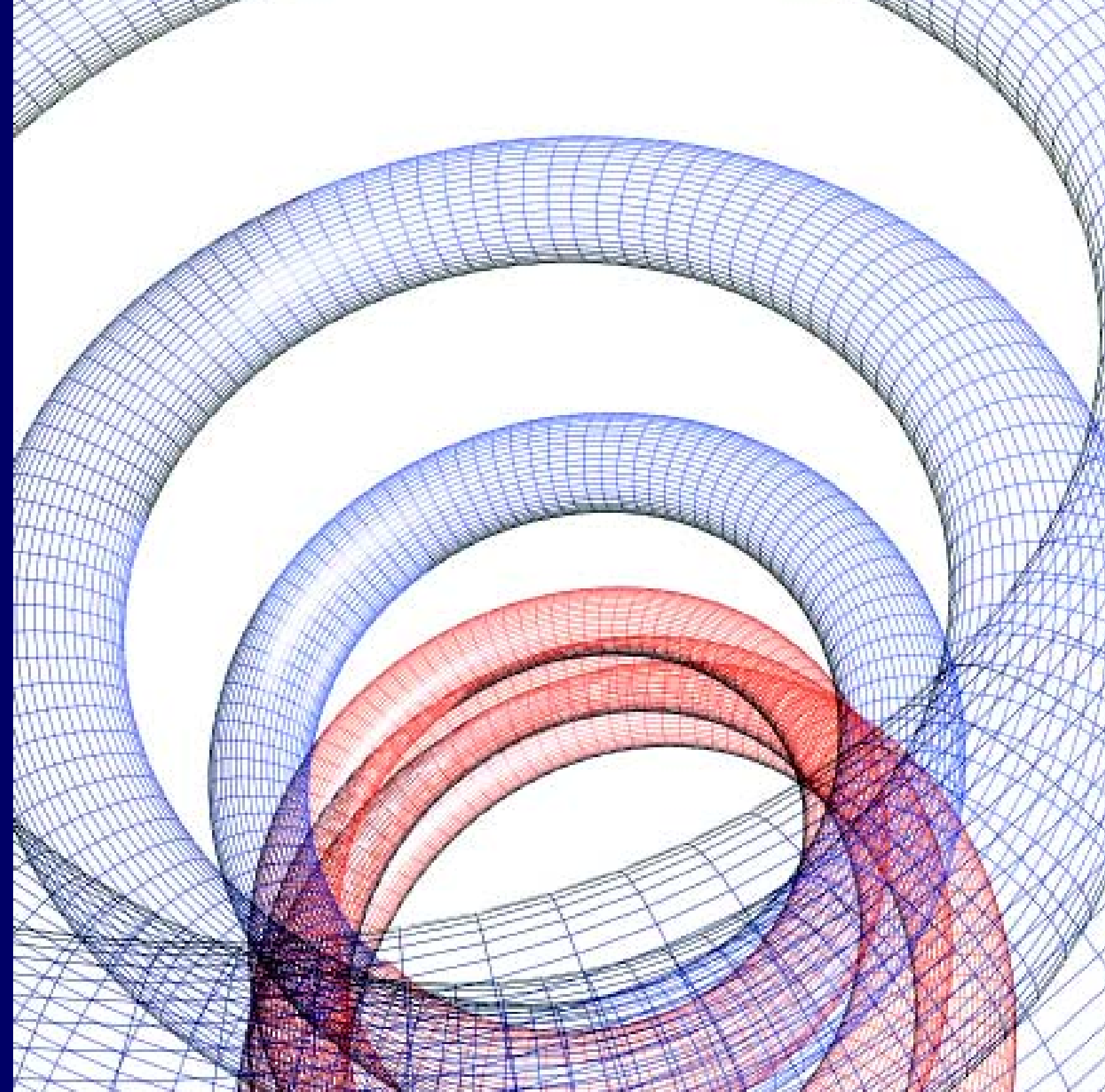
>>>

ver.di

**gewerkschaftliche
Erfahrung**

Der Kern des Ganzen
Unsere Bezugsgruppen

36 image



Im Dialog ...

38 image	Vom Ziel zur Beziehung	<p>Wenn Werbung und Marketing als die bekanntesten Vertreter der strategischen Kommunikation von ihren „Zielgruppen“ (engl. „Target Groups“) reden, spricht das Bände über das eigene Selbstverständnis. Das quasi-militärische Bild eines „Senders“, der eine Nachricht oder Botschaft auf einen „Empfänger“ abfeuert, stammt aus der Mottenkiste der Kommunikationstheorie. Die auf der Höhe ihrer Zeit angelangten Public Relations haben das Zielscheiben- durch ein Beziehungsmodell ersetzt. Sie bieten den Begriff der „Bezugsgruppen“ an, und kein Konzept für Unternehmens- und Konzernkommunikation kommt mehr ohne den „Dialog“ aus. Ist die „interessengeleitete Auftragskommunikation“ - wie sich die Öffentlichkeitsarbeit selbst beschreibt - damit demokratischer und weniger autoritär geworden? Ja und Nein.</p> <p>Mit der Konjunktur des „Dialogs“ sind die Kommunikationsmodelle vor allem effektiver geworden. Mit dem Einzug der Kybernetik in die Kommunikationstheorie, die Niklas Luhmanns Systemtheorie zur bisher höchsten Reife geführt hat, weiß man auch in der strategischen Kommunikation um die Bedeutung von Feedback-Informationen. So dient der „Dialog“ allzu oft allein der Optimierung ihrer Steuerungsfunktion: Hinter der sympathischen Botschaft „Lass uns miteinander reden“ versteckt sich letztlich der Befehl „Erzähl mit alles von dir!“ (Damit ich dich besser manipulieren kann...)</p>
	Von der Beziehung zum Austausch	<p>Im Unterschied zu den Marketing- und PR-Strategen der Unternehmen und Konzerne tun Gewerkschaften gut daran, den Beziehungs-Begriff für ihre Kommunikationsarbeit ernst zu nehmen. Sie haben es als demokratische Organisationen nicht nötig, ihre Ziele und Absichten hinter einem pseudo-humanistischen Wortgeklingel zu verstecken. Denn sie vertreten keine Eigeninteressen, sondern die ihrer Mitglieder. Sie werden nicht für die manipulative Steuerung der Beschäftigten bezahlt, sondern für ihre Unterstützung, für den Ausbau ihrer Mit- und Selbstbestimmungsrechte. Ihr Erfolg braucht keine programmierten Menschenmassen, sondern aufgeklärte Subjekte. Das schließt einen Begriff von Bezugsgruppen als Zielscheiben oder Steuerungsobjekte von vorneherein aus. Können Gewerkschaften mit ihrem demokratischen Anspruch dann überhaupt von der Professionalität der PR lernen? Ja und Nein.</p> <p>Aus der Verbindung kommunikativer Professionalität mit einer konsequenten Orientierung an den Zielen gesellschaftlicher Selbstbestimmung, aus der Verbindung einer demokratischen Grundhaltung mit dem eigentlichen Gehalt des Beziehungsaspekts von Kommunikation ergibt sich immerhin eine Perspektive, die den Begriffen „Bezugsgruppen“ und „Dialog“ gerecht werden kann. Denn wo kein prinzipieller Konflikt zwischen den Interessen einer Organisation und denen ihrer Bezugsgruppen existiert, wird tatsächlicher Austausch möglich.</p>
	Vom Austausch zur Integration	<p>In der Arbeit von connexx.av verschmelzen Öffentlichkeits- und Beziehungsarbeit. Damit führt connexx.av seine Public Relations auf ihren eigentlichen Gehalt zurück. In diesem Sinne ist das Projekt connexx.av ein Produkt seiner Public Relations - auf den offenen, gleichberechtigten Austausch mit seinen Bezugsgruppen ausgerichtet. connexx.av wurde und wird von seiner Beziehungsarbeit ebenso geformt wie von seiner Öffentlichkeitsarbeit. Es ist gerade die Gestaltung seiner Kommunikationsbeziehungen nach den Maßstäben von Aufrichtigkeit, Offenheit und Transparenz, die den Projekterfolg von connexx.av erst möglich machen.</p> <p>So stehen die Bezugsgruppen von connexx.av im Zentrum der Projektarbeit. Die Perspektive von connexx.av ist aufs Engste mit der immer weitergehenden Integration seiner Bezugsgruppen in die Projektarbeit verknüpft - in die Entwicklung und Schärfung seines strategischen Profils ebenso wie in seine strategische Kommunikations- und Imagearbeit. connexx.av lädt seine Bezugsgruppen ein, das Projekt aktiv mit zu gestalten. Sich zu beteiligen an der Entwicklung seines Zielsystems, an der genaueren Bestimmung seiner Mission und an der Konkretisierung seiner Vision.</p>

... mit ver.di und den Gewerkschaften

“Der connexx-Mitarbeiter kam zu uns und hat sich eingehend mit dem Problem beschäftigt. Die Ratschläge, die wir dann von connexx.av bekommen haben, waren sehr gut und haben zu 100 Prozent funktioniert.“

ein Service-Redakteur und Betriebsrat über

connexx.av

“Nach den Beratungen war klar, wo die Fallen gestellt werden und wo die Steine liegen. Dadurch konnte ich bei der Aushandlung des Sozialplans sicher auftreten.“

eine Screendesignerin über

connexx.av

“Die Leute bei connexx.av gehen offen auf die Menschen zu – ohne vorgefertigte Meinung. connexx.av schafft es, partnerschaftliche Beziehungen zu den Menschen aufzubauen.“

connexx.av

Medienschaffende und Interessenvertreter

Beschäftigte und Selbständige

Netzwerke und informelle Gruppen

Betriebsräte und Interessenvertreter

Gewerkschaftsmitgliedern und Nichtmitgliedern

in den Zukunftsbranchen der Mediengesellschaft

New Media

Privater Rundfunk

Film- und Fernsehproduktion

Audio-Visuelle Produktion und Dienstleistung