



Schwerpunktthema Kommunikationsberatung – ein Interview mit Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach

[„Was ist Kommunikationsberatung?“](#)

[„Gibt es einen Bedarf an Beratung im Kommunikationsbereich?“](#)

[„Ist Kommunikationsberatung erfolgsrelevant?“](#)

[„Was genau geschieht im Beratungsprozess?“](#)

[„Wie entwickelt man ein Beratungsprofil?“](#)

Mehr Qualität in unserem Kerngeschäft

Das IAM lanciert im April 2013 einen neuen Zertifikatslehrgang, den CAS Kommunikationsberatung. Verantwortlich für die wissenschaftliche Programmentwicklung ist Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach, der bis 2011 den IAM-Bereich Beratung leitete und heute Professor für Organisationskommunikation und Öffentlichkeit ist. Im Interview beleuchtet Stücheli-Herlach die Situation der Beratung in Kommunikationsabteilungen und Agenturen und erklärt die Ziele und Qualitätsmassstäbe des Lehrgangs. Die Fragen stellte Pierre Macher, wissenschaftlicher Assistent am IAM.

Peter Stücheli-Herlach, wenn man den Begriff Kommunikationsberatung im Netz sucht, erhält man über eine halbe Million Hits – die Bandbreite reicht dabei von „Produktvermarktung“ bis zur „Arbeit an einer besseren Zukunft“. Was verstehst du unter Kommunikationsberatung?

Kommunikationsberatung ist eine Sonderform von Beratung, wie es sie auch in anderen Bereichen gibt. Und sie ist – ebenso wie andere Gattungen der Organisationskommunikation wie die Führung oder das Management – hoch leistungsfähig und sehr anspruchsvoll. Beratung kommt zum Einsatz, wenn wichtige Entscheidungen zu treffen sind, aber weder Zielsetzungen noch Lösungswege bereits geklärt werden konnten. Auch geht sie von einem paritätischen Beziehungsverhältnis aus, interessiert sich also zunächst nicht für Hierarchien, sondern ausschliesslich für die Problemstellungen der Klienten. Kommunikationsberatung ist nichts anderes als Hilfe in solchen Entscheidungssituationen. Und sie ist tatsächlich "Arbeit an einer besseren Zukunft" – ja, das würde ich gelten lassen!

Die grosse Anzahl an Angeboten deutet daraufhin, dass es einen grossen Bedarf an Beratung im Kommunikationsbereich gibt. Worauf führst du das zurück?

Von einem grossen Bedarf kann man in der Tat reden! Wir führen das zum einen darauf zurück, dass sich die Unternehmenskommunikation in einem rasanten Wandel befindet. Die Gründe dafür – Medientechnologie, die wachsende kulturelle Diversität, Globalisierung und Regionalisierung – sind bekannt. In diesem Kontext wird es wichtig, die eigene Situation kritisch zu bestimmen und unverwechselbare Strategien entwerfen zu können. Dies geschieht unter Bedingungen höchster Unsicherheit: Führungskräfte ringen um Überblick, Ausführende haben sich um neue Technologien und Methoden zu kümmern. Wer soll da bestimmen, welche Ziele sinnvoll, welche Lösungswege auch wirklich erfolgsversprechend sind? Genau hier hilft ein Beratungsprozess.

Zum anderen führen wir den Bedarf an Kommunikationsberatung darauf zurück, dass in der Beratung ein Nachholbedarf an Professionalisierung besteht: Wer hier besser wird, kann Kunden anziehen und sie auch zufriedenstellen. Manchmal gilt dann, dass das Angebot die Nachfrage schafft – was kein Problem ist, so lange das Angebot die Klienten dann auch wirklich weiter bringt!

In wie weit kann eine gute Kommunikationsberatung zum unternehmerischen oder beruflichen Erfolg beitragen? Und wie soll man sich das ganz konkret vorstellen?

Das ist die richtige Frage, finde ich: Wir reden nicht von Kommunikationsberatung allgemein, sondern gezielt von guter Beratung in der Unternehmenskommunikation – von einer Beratung also, die uns weiter bringt. Sind wir ehrlich: Fast jeder, der in Corporate Communications, PR und Werbung etwas auf sich hält, nimmt für sich in Anspruch, Beratung zu leisten. Wenn wir aber präzisieren müssen, was wir genau tun, wie wir es tun und was uns dabei unterscheidet – vom Dozieren, vom Managen oder vom Support in der – ja, dann wird es schon schwieriger! Genau da setzen wir am IAM an. Wir plädieren für Qualität in einem Kerngeschäft, und zwar für Kommunikationsabteilungen wie Agenturen. Wir setzen uns mit der Frage nach Beratungsfunktionen, -formen, -leistungen und -strategien auseinander. Und wir merken: Das interessiert nicht nur Beratende, sondern auch die Klienten! Beide tragen ja auch eine Verantwortung für das Gelingen der Zusammenarbeit.

Kannst du ein konkretes und aktuelles Beispiel nennen, bei dem die Akteure mit einer professionellen Kommunikationsberatung besser gefahren wären?

Ich befürchte, da muss ich dich enttäuschen: Solche spekulativen Aussagen ohne genaue Kenntnis von Situationen und Beteiligten und dann noch im Nachhinein zu machen – das wäre genau das Gegenteil von dem, was ein guter Berater tun sollte! Aber offensichtlich ist, dass die Beratungsbranche ein Reputationsproblem hat – und die Kommunikationsberatenden damit auch. Beratungsskandale und Enthüllungen beschäftigen die Medien, die Bankenwelt hadert zwischen Verkauf und Beratung an der Privatkundenfront, und die politische Kommunikationsberatung steht im Scheinwerferlicht wegen Fragen der Transparenz, der Finanzierung und der Methoden. Niemand wird behaupten, wir könnten in Zukunft auf Beratung verzichten. Aber viele sehnen sich nach besserer Beratung – wohl gerade auch jene, für die der Begriff längst zum Schimpfwort geworden ist. Wenn in der Medienwelt kein Stein auf dem anderen bleibt, wenn die Unternehmenskommunikation so rasch an Bedeutung gewinnt, wenn Kommunikationsbildung und -forschung unübersichtlich geworden sind – dann schlägt die Stunde der Kommunikationsberatung.

Beratung ist ja eine Interaktion zwischen Menschen. Was genau geschieht denn da? Man hört ja viel von Zuhören, von Wissenstransfer... aber es dürfte wohl auch häufig zu Reibungen kommen.

Ja, Beratung ist eine Interaktion. Das macht die Sache ja so spannend, so anspruchsvoll und so fragil. Das heisst: Beratung ist ein Prozess – und nicht in erster Linie ein fassbares Produkt, das ich in der Schublade einlagern kann. Beratung ist Reflexion und Gestaltung von Beziehungen – und nicht das Verharren in eingeschliffenen Handlungsmustern. Und Beratung ist Gesprächsführung, Kommunikationsanalyse, Textproduktion, Visualisierung und strategisches Entwerfen zugleich. Diese Beratungsofferten, die Gespräche in den Sitzungszimmern und am Handy, die Protokolle, die Mails, die Skizzen auf den Notizblöcken: All das möchten wir im Kollegenkreis oder gar in der Öffentlichkeit nicht unbedingt offenlegen. Aber genau da entscheidet sich, ob wir Qualität bieten oder nicht! Wenn wir Kommunikationsberatung verbessern wollen, müssen wir über Beratungskommunikation reden. Nur weil Beratung etwas Flüchtiges ist, darf ich nicht vor der Frage flüchten, ob ich gut beraten habe oder nicht.

In wie weit kann man diesem Aspekt der Persönlichkeiten in einem Weiterbildungslehrgang gerecht werden?

Ein eigenes Beratungsprofil und einen eigenen Stil zu entwickeln, ist nicht nur eine Frage von Fachkompetenz, sondern vor allem auch von Selbsterkenntnis. Deshalb arbeiten wir mit dem Schwerpunkt Beratung, Training und Führung des Departements für Angewandte Psychologie der ZHAW zusammen. Unser Partner bringt die psychologische Expertise für die Persönlichkeitsbildung ein. Als Kommunikationswissenschaftler konzentrieren wir uns daneben auf zweierlei: Einerseits auf die Fähigkeit, Ausgangslagen der Unternehmenskommunikation diagnostizieren zu können (also nicht nur darstellen und analysieren, sondern auch evaluieren). Andererseits auf die Fähigkeit, Kommunikationsstrategien reflektieren

und nachhaltige Lösungen mit kommunikativen Mitteln umsetzen zu können. Wir stülpen also den Klienten keine vorgefertigten gedanklichen oder strategischen Hüllen über, machen kein akademisches Kostümfest. Sondern wir arbeiten mit den Klientensystemen und unserem Wissen darüber, was Kommunikation bewegt. Ich denke, dass wir weiterkommen, wenn wir die Beratungsprobleme auf diese Weise transdisziplinär und handlungsorientiert angehen, also in Partnerschaft zwischen Praxis, Angewandter Psychologie und Kommunikationswissenschaft. Zahlreiche praxiserprobte Kolleginnen und Kollegen sind ja mit von der Partie.

Und wie sollen Kommunikationsprofis von diesem CAS profitieren?

Ganz sicher dadurch, dass wir an dem weiterarbeiten, was an Beratungsverständnissen und -erfahrungen schon vorhanden ist. Wir referieren also nicht eine neue dogmatische Methode der Beratung. Sondern wir reflektieren methodisch die Beratung in der Kommunikationsbranche. Und wir tun dies unter möglichst vielen verschiedenen theoretischen und praktischen Aspekten. Wir möchten einfach, dass es noch mehr Sinn macht zu sagen: Ich engagiere mich für öffentliche Kommunikation. Und ich berate mich mit Profis. Das ist kein modisches Etikett, es hat nichts mit Selbstinszenierung zu tun und bedeutet etwas grundsätzlich anderes, als die verlängerte Werkbank von Geschäftsleitungen oder Kommunikationsabteilungen zu sein.

Winterthur, 20.9.2012 / mace



Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach

**Professor für Organisationskommunikation und Öffentlichkeit,
Wissenschaftliche Programmentwicklung der CAS
Kommunikationsberatung und Politische Kommunikation**

Telefon: 058 934 71 06

E-Mail: peter.stuecheli@zhaw.ch



Pierre Macher, Kommunikator FH

**Wissenschaftlicher Assistent - Professorenstelle
Organisationskommunikation und Management**

Telefon: 058 934 62 28

E-Mail: pierre.macher@zhaw.ch

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

Angewandte Linguistik

IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaften

Theaterstrasse 15c

Postfach

8400 Winterthur

Telefon: 058 934 60 60

E-Mail: info.iam@zhaw.ch