

Brüssel: Europäisches (Nicht) Management - Gesundheitsbeten statt Kommunikationsstrategie -

An issue ignored
is a crisis invited
(Henry Kissinger)

Im Jahre 2005 wurde in einem Weißbuch von der Kommission eine gemeinsame Kommunikationsstrategie angekündigt. Die Kommission hatte offensichtlich begriffen: Europa wächst, und die Reputation der Kommission nimmt ab.

Sonja Roy, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Journalistik in Dortmund und freie Journalistin, faßte im *pr-magazin* 11/2007 die Vorschläge der Kommission für eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit in einem beeindruckenden Paket von Zielen und Maßnahmen übersichtlich zusammen. Aus dem Flickenteppich autarker PR-Abteilungen in den europäischen und nationalen Unterinstitutionen sollte durch Abstimmung und Konzentrierung eine gemeinsame Kommunikationsstrategie entstehen, deren "normativer Anspruch Schaffung von europäischer Öffentlichkeit" (Roy) war. Ein Netzwerk nationaler und Brüsseler Experten sollte dabei hilfreich sein. 2007 zog Sonja Roy ein Zwischenfazit in ihrer Evaluierung:

"Die Kommunikationsstrategie der federführend zuständigen Vizepräsidentin Margot Wallström ist ein abermaliger Versuch der Kommission, auf die mangelnde Unterstützung der Bevölkerung zu reagieren. Orientiert am Konzept des Dialogs will sie Kommunikation als einen eigenständigen Politikbereich verankern. Sie treibt koordinierend die Entwicklung einer interinstitutionellen Kommunikationsstrategie voran und fordert auch nationale, regionale und lokale Akteure auf, sich zu beteiligen.

Das Konzept zeigt Wege auf, wie sich die Interessen der Bevölkerung stärker in das Politikgeschehen einbinden lassen. Um den Bürger zu erreichen und eine angemessene Breitenwirkung ihrer PR-Maßnahmen zu erzielen, sind die EU-Verantwortlichen einerseits auf die Arbeit von Journalisten angewiesen.

Andererseits versucht die Kommission angesichts des Medienwandels und veränderter Publikumsinteressen eine parallele Kommunikationsstruktur aufzubauen: beispielsweise mithilfe einer stärkeren Präsenz im Internet und über nationale und regionale Partnerschaften mit Akteuren, die direkten Kontakt zum Bürger pflegen können.

Im Vergleich zu praktizierten PR-Methoden hinkt das Konzept der Wirklichkeit allerdings hinterher. Viele der vorgeschlagenen Maßnahmen – insbesondere im Bereich der Medienarbeit – sind ausgesprochen technokratisch und wenig revolutionär. Andere zur Involvierung der Bürger sind längst überfällig für eine politische Institution, die sich um die Legitimation in der Bevölkerung bemühen muß."

Fünf Jahre später, im August 2010, veröffentlichte der Online-Dienst *EurActiv* einen neuen Anlauf der Kommission nach dem Scheitern des alten Konzeptes: "Kommission plant Kommunikationsrevolution"

"Die EU versuchte, die Kommunikationspraktiken der Institutionen zu modernisieren, indem sie das Mandat einer Vollzeit-Kommissarin, Margot Wallström (siehe *EurActiv* LinksDossier zu Kommunikationspolitik) gab.

Jedoch war dies Experiment nicht von Erfolg gekrönt, und der Kommissionspräsident José Manuel Barroso beschloss, in seinem zweiten Mandat die Kommunikation mit anderen unverbundenen Portfolios zu positionieren. Er teilte das Paket, welches auch Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft umfaßt, der ehemaligen Kommissarin für Infogesellschaft, Viviane Reding, zu.

Die neue Kommissarin mit der Zuständigkeit für Kommunikation, Viviane Reding, will einen "Kulturschock" und eine wahre "Revolution" der existierenden Brüsseler Kommunikationsmethoden herbeibringen. Sie möchte ihre Erfahrung als Kommissarin für Infogesellschaft reproduzieren, als sie sich häufig gegen die Riesen der nationalen Telekommunikation positionierte, entgegen der bestehenden Praxis."

Viviane Redings Stoßrichtung wurde bereits im Juni 2010 in ihrem Brief an den Präsidenten der Kommission, José Manuel Barroso deutlich. Im operativen Bereich bietet sie ihm ein Besteck technischer Neuheiten und "neue Gesichter", etwa bei den Redenschreibern an, um seine Person in der Öffentlichkeit stärker zu positionieren. Ob "Kulturschock" und "Kommunikationsrevolution" nur vollmundige Vokabeln oder der Beginn eines wirksamen Prozesses sind, wird sich in den kommenden Jahren erst erweisen müssen.

Gesponserte Berichte, Förderungsprogramme und extensive Nutzung der Social Media und Selbstdarstellung der Arbeit der Institutionen sind wichtig für ein Grundrauschen und haben mit "Schock" und "Revolution" nichts zu tun. Sie sind banal. Für die Facheliten sind inzwischen die EU-Portale unverzichtbar geworden, sozusagen eine "riesige Pressekonferenz" (Kirk, Chefredakteurin EurActiv).

Auch viele Journalisten nutzen die EU-Portale als Quellen. Sie helfen, den Überblick zu behalten, welche Themen zwischen Helsinki und Nikosia wichtig sind und was in Brüssel auf der Agenda steht. Bei EurActiv kommen neun Prozent der etwa 609 000 Besucher pro –Monat von Medienvertretern. Beim EUobserver geht man von 1000 Journalisten täglich aus." (Süddeutsche Zeitung, 7.12.2011)

Was auffällt, ist aber die bisher geringe Beachtung des Interesses und der Wünsche der europäischen Bürger in dieser Strategie. Die Instrumente sind da, die Inhalte nicht. Es gibt noch nicht den europäischen Bürger, wohl aber zahlreiche Gruppierungen mit sozialer europäischer Intelligenz im EU-Raum und im geographischen Europa. Es gibt also zahlreiche Öffentlichkeiten und nicht eine fiktive europäische Öffentlichkeit:

EU:

Mehr als 4 Millionen Quadratkilometer

Mehr als 500 Millionen Einwohner

23 Amtssprachen seit 1.1.2007 (für die offiziellen Veröffentlichungen)

60 Gemeinschaften (regional und Minderheiten) walisisch bis kaschubisch

75 % Christen, 8 % Muslime

Geographisch 46 souveräne Staaten mit einem Teil ihrer Fläche in Europa, 28 davon in der EU

Theoretische und praktische Voraussetzungen für eine effektive Gesamtkommunikation

Gesamtkommunikation ist die Gesamtheit aller kommunikativen Tätigkeiten von der strategischen bis zur operativen Ebene im inneren wie im äußeren Bereich einer Organisation mit dem Ziel, das Image der Organisation und das seiner Produkte und Dienstleistungen in der Öffentlichkeit im positiven Sinne zu gestalten und zu erhalten.

Meine Noten für die aktuelle Lage:

polity = Normen – hervorragend gelöst in formalen Teilen

formale Dimensionen, Normengefüge, Verfahrensregeln der Politik, institutionelle Dimension

policy = Inhalte – mangelhaft und zu detailliert formuliert

inhaltliche Dimension der Politik, konkret transportierte Politik, Ergebnisformulierung der Politik

politics = Prozeß – Nachhaltigkeit kaum zu erkennen

prozessuale Dimension von Politik

Die EU-Informationen über sich selbst haben kaum "nationale" Perspektiven. Daran hat sich bei der Umsetzung der hehren Ziele z.B. der Kommission nicht viel geändert. Die Gefahr des unaufhaltsamen Abgleitens in konzeptionsloses Bruchstückdenken besteht.

Für den Zeitfaktor der praktischen Umsetzung nationaler Interessen, Interaktionen und Verhandlungspositionen gilt die Formel $(n + 1) \times n =$ Gesamtheit der Transaktionen. Also: Das Europa der 6 $(6 + 1) \times 6 = 42$ Transaktionen oder Kommunikationen. Im Europa der nun 28 sind es $(28 + 1) \times 28 = 811$ Transaktionen. Vorbereitungen, Verhandlungen und

Implementierungen erfordern also einen gewaltigen Zeitaufwand und inhaltliche Abstimmungen bis zu einer Entscheidung.

Ziel und Strategie

Glaubwürdigkeit und Vertrauen werden durch Definitions- und Differenzierungsfähigkeit (sachlich-analytisch und kritisch) geschützt oder wiederhergestellt durch eine wirksame Kommunikationsstrategie in kritischen Situationen mit initiativer Meinungsbeeinflussung durch Kommunikation und Sendeplatzbesetzung mit Agenda-Setting-Funktion (Tagesordnung beeinflussen) anhand der aktuellen Image- und Produktthemen (Issues) für externe wie interne Öffentlichkeiten mit Nachrichtenwert.

Maßnahmen und Instrumente

1. Permanentes Training der Führungsteams
2. Kriterien für die Kommunikation in Krisen und normalen Spannungsfeldern

Wie minimieren wir Imageschäden?

Wie beeinflussen wir größtmögliche Faktizität und Neutralität in der Medienberichterstattung?

Wie verhindern wir ausufernde Medienberichterstattung?

Wie sichern wir ein strategisches Medien-Monitoring und rasche operative Antworten?

Die Vernetzung von Partnern, Beobachten unter Einbeziehung von Gegnern
Public Affairs, Umgang mit offenen und verdeckten politischen Einmischungen
und berechtigter Kritik

Akzeptanz erreichen – Schaden begrenzen – Sprachregelung versus Sprachlosigkeit – Definition und Differenzierung – Interne und externe Kommunikationsregeln – Die Vermeidung von Wagenburg-Denken

3. Das Prinzip Einfachheit – das ist für Experten nicht einfach!
4. One-Voice-Wording

Die Krise als Chance

1975 formulierte Richard von Weizsäcker für die Bundesrepublik Deutschland eine Analyse, die auch heute noch auch für die EU von Bedeutung sein kann:

"Das politische Lebensmotto ist die nächste Wahl. Der Bürger seinerseits verliert Sinn und Ziel aus den Augen. Das Gemeinwesen trägt er nicht aktiv. Der bröckelnden Legitimation der politischen Führung entspricht die mangelnde Motivierung des Bürgers.

Diese Wechselwirkung zwischen dem Zustand der Gesellschaft und dem Zustand des Bürgers wird – im Guten wie im Bösen – über das Schicksal unserer Demokratie entscheiden. Sie kann rasch auf eine gefährliche Krise zutreiben, aber sie bietet auch die Chance zur Erneuerung unserer demokratischen Kraft, wenn sie konstruktiv genutzt wird. Die Signale müssen von der Politik ausgehen. Aber sie müssen beides betreffen, die Aufgaben des Gemeinwesens und das Bewußtsein und Verhalten des Bürgers." (Essentials 2, Seewald, Stuttgart)

Zum Schluß einige konstruktiv gemeinte Anmerkungen:

1. 1925 schrieb Peter Panter (Kurt Tucholsky) über die Zentrale:

"Die Zentrale ist eine Einrichtung, die dazu dient, Ansätze von Energie und Tatkraft der Unterstellten zu stoppen. Der Zentrale fällt nichts ein, und die anderen müssen es ausführen."

2. Strategie ist das Bündeln aller Kräfte auf das Erreichen gemeinsamer Ziele.

3. Das Streben nach Autonomie ist die Natur der Strategie. Das Schlüsselproblem besteht nicht darin, reagierend zu antworten, sondern für die Menschen Initiative zu entwickeln und sich daran zu halten, bis eine Entscheidung erreicht wird.

4. "Eine erfolgreich beschrittene Strategie ist kein Erfolgsgarant für alle Zeiten. Wenn man versucht, Führungsunfähigkeit durch das Erarbeiten von Strategien

zu überdecken, so ist das so, als ob man einen schlechten Chirurgen mit schärferen Messern ausstattet." (Reiner Michel)

5. Jean Monnet

"Wenn ich das Ganze der europäischen Einigung noch einmal zu machen hätte, würde ich nicht bei der Wirtschaft anfangen, sondern bei der Kultur."

Die Definition der Strategie sagt nichts über die Nützlichkeit einer Strategie aus. Aus meiner Erfahrung darf ich aber sagen, daß Unternehmen ohne Strategien glückliche oder unglückliche Hippie-Verwaltungen sind oder von Managern geleitet werden, die gerne Seminare mit berühmten Aufmerksamkeit fordernden Referenten wie Arthur Koestlers "Callgirls", Literaten und narzisstischen Weltforen zur Selbstdarstellung eigener Unfähigkeit zur Lösung von Problembereichen. Wenn wir wollten, daß es keine Regeln geben sollte, über die einfache Entscheidung hinaus zu arbeiten ohne formale Ziele, ohne Suche, ohne Formulierung von Bewertungsregeln, wenn wir uns nur nach "Chancen" umsehen, dann haben wir den Vorteil, keinerlei Restriktionen im Bereich von potentiellen Chancen zu unterliegen, wir haben den Vorteil des Verzögerungsprinzips "abwarten und Tee trinken" und sparen Zeit, Geld und Führungstalent. Der Zusammenbruch eines kontrollierten Prozesses und Ergebnisses könnte das Ergebnis rein administrativer Gelegenheitsaktionen sein. Langfristig wären wir nicht in der Lage, "Strategien zur Bewältigung von Risiken" zu entwickeln.

Wenn wir fähig sein wollen, Risiken zu begegnen, müssen wir wichtigen Fragen in einem ständigen Entscheidungs- und Neuentscheidungsprozeß im europäischen Alltag beantworten.

1. Sind wir bereit, extrem kurzfristig auf Situationsveränderungen zu reagieren?
2. Haben wir genügend flexible Strategieoptionen (Programme) und Szenarien?

6. Die Kommissare sollten ihr Führungsverhalten durch Beachtung der Gesetze Murphys veredeln:

1. In jedem Bereich menschlicher Tätigkeit geht das schief, was schief gehen kann.
2. Bleiben die Dinge sich selbst überlassen, entwickeln sie sich immer zum Schlimmsten.
3. Besteht die Möglichkeit, daß verschiedene Dinge schief laufen können, dann läuft genau das schief, was den meisten Schaden anrichten wird.
4. Sieht es danach aus, als lief alles gut, dann wurde offensichtlich etwas übersehen. Und:
5. Die Natur steht immer auf der Seite des verborgenen Fehlers.

Wolfgang Reineke, Publizist, Heidelberg