

Kommunikations- beratung

Peter Stücheli-Herlach im Interview

Was ist Kommunikationsberatung? Das Beratungsverständnis ist in der PR-Forschung weitgehend ungeklärt. Peter Stücheli-Herlach setzt sich in Theorie und Praxis mit der Kommunikationsberatung auseinander, als Professor an der ZHAW sowie mit dem Netzwerk Kommunikationsberatung, das der kollegialen Fallberatung dient.

Interview: Sandro Küng

Der Begriff Kommunikationsberatung wird zwar häufig verwendet, doch ist er in der Forschung weitgehend ungeklärt. Wie definieren Sie Kommunikationsberatung?

Kommunikationsberatung ist eine Unterstützung für Leistungen der Führung, des Managements und der Ausführung im Bereich der Organisationskommunikation. Organisationskommunikation verstehen wir dabei umfassend, also intern wie extern, in verschiedenen Situationen, wie beispielsweise bei strategischen Initiativen, zur Organisationsentwicklung oder auch für die Positionierung in Märkten und die Vernetzung mit der Politik. Die Leistung der Beratung besteht dabei darin, Kommunikationsprobleme zu reflektieren und Lösungen zu entwickeln – nicht aber, diese Lösungen auch umzusetzen oder für verbindlich zu erklären!

Wie gehen Kommunikationsberatende konkret vor?

Nicht anders als andere Beratende, die professionell handeln: Im Zentrum steht die Interaktion zwischen Beratenden und Klienten, seien das nun ein-

zelne oder mehrere Personen. Kommunikationsberatung kann also in allen Formaten stattfinden, die der bso definiert hat. Besonders interessant und wichtig finden wir dabei die sprachliche Interaktion, ihre Muster und Verfahren. Hierzu haben wir in den Sprach- und Kommunikationswissenschaften interessante Erkenntnisse zu bieten.

Sie sind auch in der Forschung tätig.

Wieso ausgerechnet in der Beratungsforschung?

Es gibt ja eine lange Tradition in unserer Branche, professionelles Handeln als PR- oder eben als Kommunikationsberatung zu bezeichnen; gebräuchlich sind auch Begriffe wie Medienberatung, Auftrittsbereitung usw. Das professionelle Wissen in den verschiedenen Berufsfeldern der Kommunikationswirtschaft speist sich dabei vor allem aus der Betriebswirtschaft, vielleicht aus der Psychologie, nur ganz selten aber aus der Sprach- und Kommunikationswissenschaft. Das fiel mir auf – und ich begann, die entsprechenden Potenziale für die Beschreibung und Verbesserung von Kommunikationsberatung zu erkunden.

Was tut ein Kommunikationsberatungsforscher konkret?

Eigentlich ist jede Person, die ernsthaft und gut berät, zugleich seine eigene Forscherin, sein eigener Forscher. Er oder sie beobachtet sich selber, lässt sich beobachten, versucht das eigene Wissen zu aktualisieren und zu erweitern. Als professionell Forschende gehen wir diesbezüglich einfach konsequent weiter: Wir nehmen die Erkenntnis ernst, dass wir im Grunde noch sehr wenig wissen. Wir klappern die globalen Wissensbestände nach Neuem, Wichtigem, Relevantem ab. Wir ringen um wirklich kluge Fragen. Dann entwickeln wir das Wissen weiter und unterstützen jene, die daraus ein professionelles Können machen wollen. Der Weg dahin führt über die empirische Arbeit, also das Erheben und Auswerten von Daten.

Was ist Ihre bislang wichtigste Erkenntnis als Forscher?

Bei dieser Frage muss ich etwas schmunzeln: Sie muss eigentlich von unseren Leserinnen und Lesern, Praxispartnern und Studierenden beantwortet werden. Wichtig ist, was hilft, die professionelle Praxis zu verbessern.

Haben Sie keine Forschungsschwerpunkte?

*Wichtig ist, was hilft,
die professionelle Praxis
zu verbessern.*

Doch. Wir sind sensibel für die Tatsache, dass gerade auch Kommunikationsberatung aus Kommunikation entsteht, und dass diese massgeblich durch unsere Sprache geleistet wird. Wir möchten zeigen, dass es für Handlungsprobleme während eines Beratungsprozesses zwar immer mehrere sprachlich-kommunikative Lösungen gibt – dass aber jeweils eine davon gewählt und realisiert werden muss, damit es vorangeht. Solche Handlungsprobleme ergeben sich beispielsweise aus verschiedenen Begriffen von Organisations- und Unternehmenskommunikation, aus komplexen Erwartungen an die Leistung von Mediensystemen, aus unterschiedlichen Rollenverständnissen, aus divergierenden Auffassungen von Arbeitsphasen oder aus der unterschiedlich vorhandenen Bereitschaft, Sachverhalte zu reflektieren. Kommunikationsberatung ist immer eine komplementäre Beratung, ein Zusammenspiel von Experten- und Prozessberatung.

Was für Perspektiven eröffnen sich der Organisationskommunikation?

Erstens die Verschränkung von beraterischem mit unternehmerischem Handeln. Kommunikationsberatung war schon immer auch ein Geschäftsmodell für einzelne Agenturen, einzelne Firmen und interne Kommunikationsabteilungen. Im gegenwärtigen Umbruch muss das Kerngeschäft neu beschrieben, beurteilt, positioniert werden. Diese Klärung des Verhältnisses zwischen der Beratungspraxis und der unternehmerischen Strategie ist wichtig, besonders auch bei kleineren und mittelgrossen Agenturen, die beratungsstark sind, aber Rekrutierungs-, Nachfolge- oder Positionierungsprobleme haben. Das Zweite sind neue Kompetenzfelder, die durch die digitale Revolution entstehen. Der dritte Trend sind die wandelnden Formen der Beratung selber. Die Online-Beratung gewinnt an Bedeutung, ebenso die Kurzberatung und die kollegiale Beratung.

Was bleibt sich gleich?

Bei all diesen Formen der Beratung bleibt eines gleich: Die sprachliche Interaktion steht im Zentrum. Wahrnehmen, zuhören, reden und schreiben, beschreiben, beurteilen und entwickeln können im Medium der Sprache: Das ist im Beratungsprozess nicht alles, aber ohne das ist alles nichts.

