

«Wir tun lieber zunächst gar nichts»

Wie der ehemalige Greenpeaceaktivist **Peter Metzinger** mit den Waffen eines Militärstrategen der Werbebranche auf den Zahn fühlt

«Viele Werber helfen den Kunden bloss dabei, Geld zum Fenster hinauszuerwerfen», kritisiert Peter Metzinger. Der gelernte Physiker fordert mehr analytischen Sachverstand und bessere Wirkungsmessung in der Werbe- und PR-Branche.

INTERVIEW: MATHIAS MORGENTHALER

«BUND»: Sie arbeiten als Campaigner. Wer Ihre Internetseite besucht, wird mit den Worten «zielorientiert nichts tun» begrüsst. Verdienen Sie damit Ihren Lebensunterhalt?

PETER METZINGER: Ja, das kann man so sagen. Wir verkaufen unseren Kunden keine Leistungen, die ihnen keinen Nutzen bringen. Das klingt banal, ist es aber nicht. Viele Werber helfen ihrer Kundschaft bloss dabei, Geld zum Fenster hinauszuerwerfen. Der Kunde nennt ein Ziel und ein Budget, die Werbeagentur kreiert eine Inseratekampagne, an der sie selber grosse Freude hat, und alle hoffen, dass die Geschäfte danach gut laufen. Wir tun in solchen Fällen lieber zunächst gar nichts, oder anders: Wir fragen, welches genau die Zielgruppe ist, wie sie funktioniert, welches der effizienteste Weg ist, sie zu erreichen und zu beeinflussen. Nicht selten zeichnet sich danach eine ganz andere Problemlösung ab, als ursprünglich gedacht.

Können Sie das konkretisieren?

Ein Kunde trat mit dem Wunsch an uns heran, die interne Kommunikation zu verbessern. Das Klima im Betrieb war schlecht, die Personalvertretung leistete Widerstand. Natürlich hätte der Chef allen Mitarbeitern einen aufmunternden Brief schreiben und Prosecco-Fläschchen verschenken können, wie das unsere Konkurrenz vorgeschlagen hatte – aber hätte sich dadurch etwas verändert? Wir führten Workshops in verschiedenen Abteilungen durch, erkannten sehr unterschiedliche Problemfelder und initiierten mit der Geschäftsleitung einen Organisationsentwicklungsprozess. In einem anderen Fall hatte ein Wohltätigkeitswerk, das gerade Jubiläum feierte, einen Betrag für PR reserviert. Als ich nach dem Ziel fragte, sagte man mir, man wolle den Bekanntheitsgrad steigern. Erst auf beharr-



Peter Metzinger: «Es ist für eine Firma einfacher, Geld zum Fenster hinauszuerwerfen, als sich zu verändern.»

ZVG

liches Nachfragen erfuhr ich, dass sich die Organisation erhoffte, einige unberechenbare Spender zu regelmässigen Zahlungen zu bewegen. PR war aber die falsche Strategie, die Lösung hiess persönliches Telefonmarketing und Lastschriftverfahren anbieten. Das Beispiel ist typisch: Ein Kunde hat ein Problem und eine Aktivität im Kopf, stimmt aber die beiden Dinge nicht aufeinander ab.

Sie lernten Ihr Handwerk bei Greenpeace – was war Ihr Meisterstück während der 13-jährigen Tätigkeit für diese Organisation?

Ich bin ein wenig stolz darauf, dass es uns gelang, die unbefristeten Betriebsbewilligungen für die AKWs Mühleberg und Beznau II durch Aktionen, Lobbying und eine kantonale Volksabstimmung zu verhindern. Zudem ist es uns gelungen, 1992 eine Strategie für die nächsten 15 Jahre zu formulieren, die tatsächlich so lange Bestand hatte. Die beiden Initiativen «Strom ohne Atom» und «Moratorium plus» im Jahr 2003 waren schon 1992 geplant. Die strategi-

sche Planung war der Systematik Antoine Henri Jominis ähnlich, eines Schweizer Strategen im Dienste Napoleons. Der hatte vielen Werbepersonen und PR-Leuten etwas Entscheidendes voraus: Er verstand sich auf logisches und analytisches Denken. Als Physiker lege ich grossen Wert darauf, Begriffe sauber zu definieren und daraus logische Schlüsse zu ziehen.

Warum verliessen Sie Greenpeace nach 13 Jahren?

Es gab unterschiedliche Vorstellungen über die zukünftige Ausrichtung der Organisation . . .

. . . jetzt reden Sie wie Ihr eigener Pressesprecher.

Stimmt. Aber ich hatte auch noch eine Idee. Bei der Kampagnenplanung und -beurteilung stützten wir uns auf implizites Wissen, das aber nicht systematisch erfasst war. Als Kampagnenverantwortlicher bei Greenpeace Schweiz musste ich Mitarbeiter einstellen, sie ausbilden, ihre Arbeit beurteilen; weil ich Willkür nicht mag, suchte ich objektivere Massstäbe.

Schliesslich machte ich mich selbständig und entwickelte ein entsprechendes Konzept.

Ich nehme an, Sie haben den Schritt in die Selbständigkeit minutiös geplant.

Ja, der Businessplan war sehr genau, aber es kam dann doch alles ganz anders heraus als geplant – glücklicherweise besser als geplant.

Was löst das für Reaktionen aus, wenn man mit der Referenz Greenpeace als Berater bei Firmen anknüpft?

Einige hassten das, anderen ist es egal, die Dritten – und davon gibts glücklicherweise genug – lieben es. Ich muss ja nicht allen gefallen, wichtig ist, dass ich ein klares Profil habe.

Haben Sie das? Sie waren Greenpeaceaktivist, fahnen eine Ducati- und eine Harley-Maschine und waren Präsident der Interessengemeinschaft Motorrad Schweiz!

Greenpeace will die Gesellschaft ja nicht in die Steinzeit

zurückbringen, wir hatten schon immer die schnelleren Boote als unsere Konkurrenz. Im Ernst: Ich nutze in der Stadt primär Tram oder Velo, bin Mobility-Mitglied und habe sicher eine gute CO₂-Bilanz. Auf dem Motorrad erlebe ich Wind und Wetter, erkunde gelegentlich die Natur, aber meine Kollegen bemitleiden mich manchmal, wie wenig Kilometer ich auf dem Zähler habe.

Auch als Berater sind Sie schwer fassbar. Oder verstehen Ihre Kunden auf Anhieb, was sich hinter der Berufsbezeichnung Campaigner verbirgt?

Nein, ich muss tatsächlich oft erklären, was Campaigner tun. Viele verwechseln es mit Werbung oder PR. Werbung und PR sind aber bloss Instrumente, derer wir uns bedienen. Wir helfen unseren Kunden, ihre Ziele wirkungsorientiert und möglichst günstig zu erreichen, indem wir eine Koordinationsaufgabe an der Schnittstelle zwischen Management, Kommunikation und Beratung wahrnehmen. Wir übernehmen die Funk-

tion eines Komponisten oder Orchesterdirigenten. Die Werbepause kann noch so laut aufspielen, die PR-Klarinette noch so süss klingen, die Eventmarketing-Trommel noch so imposant tönen und die Geige der Unternehmensberatung noch so verführerisch gestrichen werden, wenn die Instrumente nicht auf die gleiche Musik gestimmt sind, erreichen sie keine positive Resonanz.

Warum haben Werbung und PR heute in vielen Kreisen ein Imageproblem?

Sie stehen im Ruf, teuer und unergiebig zu sein – oft zu Recht. Ich staune immer wieder, wie wenig Kunden sich die Mühe nehmen, die Wirkung ihrer Werbe- und PR-Anstrengungen zu messen. Als mich vor einiger Zeit ein Unternehmen vor der Lancierung eines neuen Produktes fragte, ob ich mit dem Budget X dafür werben könne, fragte ich zurück, wie viele Kunden das Unternehmen denn gewinnen müsste, damit sich das lohnen würde. Man konnte mir keine Antwort geben. Dabei sind solche Rechnungen relativ einfach. Aber viele Werbeverantwortliche wollen nichts davon wissen, weil sie bei dieser Gelegenheit zugeben müssten, bisher im Trüben gefischt zu haben. Sie messen höchstens, wie viele Menschen sich an ihre Werbespots erinnern – obwohl es von da noch ein sehr weiter Weg ist bis zu einem Kaufentscheid.

Warum machen Sie es sich so schwer? Die Kunden möchten schöne Werbung machen und Sie hinterfragen den Auftrag, statt eine tolle Kampagne zu entwickeln . . .

Es ist für eine Firma tatsächlich einfacher, Geld zum Fenster hinauszuerwerfen, als sich zu verändern. Deshalb hätte ich sicher ein einfacheres Los gezogen und wäre womöglich sogar reich geworden, wenn ich einfach ein guter PR-Berater geworden wäre. Aber der mühsamere Weg ist für mein kleines Team und mich viel befriedigender: Wir erarbeiten ein neues Berufsbild, entwickeln einen neuen Markt, definieren eine neue Branche. Dadurch hat unsere Arbeit Pioniercharakter und das macht Spass.

LITERATUR: Peter Metzinger: Business Campaigning. 2., überarb. Auflage, 2006. 296 S., Fr. 76.50.

KURZ

Angst vor Stellenverlust in der Schweiz relativ hoch

STUDIE 15 Prozent der Schweizer Arbeitnehmer haben Angst, ihre Stelle innert Jahresfrist zu verlieren. In Norwegen (3,4 Prozent), Japan (5 Prozent) und Dänemark (5,3 Prozent) ist diese Befürchtung bedeutend weniger verbreitet. Dies geht aus einer Befragung der Right Management Consultants hervor. Alle sechs Monate werden 9400 Arbeitnehmer in 18 Ländern befragt. Im neuesten «Career Confidence Index», der sich aus der Angst vor dem Stellenverlust und der Einschätzung, wie schwierig es wäre, wieder eine gleichwertige Stelle zu finden, zusammensetzt, legte die Schweiz zwar zu, im internationalen Vergleich belegt sie aber bloss den drittletzten Platz. Pessimistischer sind die Mitarbeiter noch in Italien und in Deutschland. (mmw)

Management am Donnerstag

Die Sonderseite Management erscheint ab sofort alle 14 Tage am Donnerstag. (mmw)

Zu nett und zu wenig risikofreudig

Neue Antworten auf die Frage, warum **Frauen weniger verdienen** als Männer in vergleichbaren Positionen

«Gleicher Lohn für gleiche Arbeit» ist eine plausible Forderung. Da Löhne aber oft Verhandlungssache sind, ist sie kaum erfüllbar. Frauen verdienen auch deshalb weniger, weil sie Selbstdarstellung und Risiko scheuen.

MATHIAS MORGENTHALER

Seit 25 Jahren steht in der Schweizer Verfassung: «Mann und Frau haben Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit.» Dennoch verdienen Frauen im Durchschnitt rund 20 Prozent weniger als Männer. Auch wenn man berücksichtigt, dass Frauen teilweise weniger Berufserfahrung mitbringen und öfter schlecht bezahlte Berufe ergreifen, bleibt eine beträchtliche Differenz. So verdienen Frauen in zwei Dritteln aller Branchen mindestens zehn Prozent weniger als Männer in vergleichbaren Funktionen. Der Gewerkschaftsbund, der

die Detailberechnungen im November 2005 vorgelegt hat, erklärte das Jahr 2006 deshalb zum «Jahr der Lohngleichheit». Bis anhin, so die Kritiker, wurden Frauen in Sachen Lohn diskriminiert, die angestrebte Lohngleichheit brächte endlich Lohngerechtigkeit.

Löhne sind Verhandlungssache

Doch wie wären die bestehenden Unterschiede in der Praxis zu eliminieren? In vielen Firmen gibt es keine durchdachten Lohnsysteme, sondern einen «Wildwuchs», der sich über die Jahre in Abhängigkeit vom Markt und der Verhandlungsstärke der Beteiligten entwickelt hat, wie der Organisationsberater Christof Baitsch festgestellt hat. Das heisst: Die Lohnhöhe ist meist Verhandlungssache. Und bei diesen Verhandlungen holen Frauen offenbar selten das Maximum heraus. Die Linguistin Daniela Wawra, die zahlreiche Bewerbungsgespräche wissenschaftlich untersucht hat, kam zum Schluss: Frauen stellen ihr Licht zu oft unter den Scheffel,

sie nennen nur zögerlich ihre Stärken, schränken diese sofort ein und rücken dann von sich aus mit allen möglichen Schwächen heraus.

Das sind denkbar schlechte Voraussetzungen für erfolgreiche Lohnverhandlungen. Salärexperte Christof Baitsch hat beobachtet: «Lohnverhandlungen werden nicht nur von den Qualifikationen der Arbeitnehmenden und den finanziellen Mitteln des Arbeitgebers geprägt, sondern auch wesentlich von Rollenmustern. Beide Seiten wollen im Korridor der sozialen Erwartungen bleiben.» Das hat zur Folge, dass Frauen eher konsensorientiert auftreten als fordernd und viele sich lieber mit einem etwas kleineren Lohn begnügen, als anzuecken. «Wenn eine Frau gleich bestimmt auftritt wie ein Mann, gilt sie rasch als arrogant», sagt Baitsch.

Lohnunterschiede, die sich aus solch unterschiedlichem Verhalten ergeben, verstossen nicht gegen den Verfassungsgrundsatz, wie aus einem Bundesgerichtsentscheid hervorgeht: «Verhandelt

ein Arbeitnehmer schlechter als seine Kollegen, so hat er die sich daraus ergebenden schlechteren Arbeitsbedingungen grundsätzlich zu akzeptieren.»

Weniger Risiko, weniger Lohn

Eine neue Studie des deutschen Instituts zur Zukunft der Arbeit liefert eine weitere Erklärung, warum Frauen weniger verdienen: Sie meiden wenn möglich das Risiko. Im Rahmen eines Laborexperiments mussten 240 Männer und Frauen Zahlenpaare multiplizieren und sich im Voraus entscheiden, ob sie sieben Euro Fixgehalt oder 20 Cent pro richtig gelöste Aufgabe erhalten wollten. Drei von vier Männern entschieden sich für den Leistungslohn (und verdienten so bis zu 20 Euro), bei den Frauen wählte eine Mehrheit (55 Prozent) den Fixlohn.

Das Experiment ist insofern bedeutend, als immer mehr Unternehmen, aber auch Verwaltungseinheiten Lohnsysteme mit variablen, leistungsabhängigen Komponenten einführen. «Die Entlöh-

nung nach Leistung fällt in der freien Wirtschaft meist höher aus», sagt der Bonner Wirtschaftswissenschaftler Thomas Dohmen, der an der Studie mitgearbeitet hat – Frauen, die eher den garantierten Fixlohn anstreben, erleiden dadurch weitere Einbussen.

Die Tendenz zu variabler, leistungsabhängiger Entlohnung wird von einigen Experten allerdings heftig kritisiert. Der Zürcher Volkswirtschaftsprofessor Bruno Frey sagte unlängst gegenüber dem «Beobachter», Leistungslohn verführe das Klima und führe dazu, dass die Lohnhöhe immer wichtiger, der Arbeitsinhalt immer unwichtiger werde. Die in diesem System erforderliche Kontrolle verleite Mitarbeiter dazu, sich wie Roboter zu verhalten. «Wenn man Leute wie Trottel behandelt, dann benehmen sie sich auch wie Trottel», sagte Frey. Man könnte daraus auch schliessen: Männer verdienen unter anderem deshalb mehr, weil sie sich weniger daran stören, wie Trottel behandelt zu werden.