

primomagazin

DAS MAGAZIN DER KOMMUNIKATIONSBRANCHE



DER MEDIATOR

Michael Schade vermittelt bei Bayer nach dem CEO-Wechsel Aufbruch und Kontinuität

SPÄTE OFFENSIVE

Der Handel wehrt sich endlich gegen sein mieses Image

SPERRIGES THEMA

Im Pressestellentest zu Basel III tun sich die Bankensprecher schwer

SPIONAGEABWEHR

Wie dicht sind die Chinese Walls bei Finanzkommunikatoren?

KONZEPTION VON PR-KONZEPTIONEN

Versuch einer Strukturierung.

TEXT: Klaus Merten und Christina Künneth*

1 Einleitung

Konzeptionen gelten als Königsdisziplin der PR-Arbeit, weil sie sämtliche Kompetenzen voraussetzen, die PR umfasst: Management-, Konzeptions-, Kommunikations- und Redaktionskompetenz sowie praktische Erfahrung und weiteres theoretisches und methodisches Wissen. Gleichwohl gehört das Konzeptionsmanagement zum stark unterbelichteten Inventar der PR. Wissenschaftler interessieren sich eher wenig für die Praxis, Praktiker behandeln das Konzeptionieren als subjektives und daher vertrauliches Herrschaftswissen.

Des Weiteren hat PR noch nicht den theoretischen Anspruch, den sie – bei

einem Selbstverständnis als wissenschaftliche Disziplin – haben müsste: Das fängt bei einer überbordenden Begriffsbildung an, die mit Doppeldeutigkeiten, Widersprüchen und Redundanzen kämpft und ersatzweise mit keckem Wording aufgemotzt wird. Und es endet damit, dass Begriffe aus anderen Disziplinen gnadenlos zurechtgestutzt werden. So gilt PR mal als „Gutes tun und darüber reden“ (Zedwitz-Arnim 1982), mal als „jede Kommunikation mit Öffentlichkeiten“ (Avenarius 1995, S. 3). Beides kann bestenfalls als Alltagsmetapher durchgehen.

Die Werbeforschung, um einige Jahrzehnte älter als die PR-Forschung, aber gleichfalls von anglizismenverliebtem Wording durchsetzt, teilt dieses Schicksal. Irgendwann in grauer Vorzeit beschloss man dort offenbar, den Textteil von Werbemitteln als „Copy“ zu bezeichnen, und dabei blieb es – eine der „wohl nicht mehr gut zu machenden Verirrungen

des Deutschen Werbejargons“ (Koschnick 1996, S. 211).

Natürlich hat auch die PR dieses Wort ungetüm adaptiert (vgl. Dörrbecker/Fissenewert-Goßmann 1997, S. 262ff.). Dazu Behrent (2005, S. 508f.): „Konzeptionieren heißt: Planung eines Erfolges, der in der Zukunft eintreten soll. Wer hätte dazu nicht gern ein Patentrezept?! In dessen Ermangelung teilt sich der Konzeptionier von PR das Risiko des Scheiterns mit allen anderen Strategen in Unternehmensplanung und Marketing, im Finanzmarkt und in der Politik, im Profifußball und in der Filmwirtschaft [...]. Aber anders als der PR-Verantwortliche verfügen diese Schicksalsgenossen über differenzierte Analyse- und Planungsinstrumente sowie eine ausreichend entwickelte Fachsprache.“ Bei PR dagegen trifft die „umfassende Zuständigkeit für alle Vorgänge und Themen bei gleichzeitig ebenso umfassender Nachrangigkeit in den allermeis-

* Klaus Merten ist Emeritus am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Christina Künneth studierte dort Kommunikationswissenschaft und ist heute stellvertretende Geschäftsführerin von com^{plus}.

ten organisatorischen Prozessen“ (ebenda, S. 508f.) zusammen – eine kritische und treffende Momentaufnahme für das begriffliche und logische Chaos im konzeptionellen Kommunikationsmanagement. Hinzu kommt, dass Agenturen ihr Konzeptionswissen verständlicherweise gern wie ein Betriebsgeheimnis hüten – was den Vorteil hat, dass man dahinter nicht nur sein Wissen, sondern im Zweifelsfall auch sein Nichtwissen verstecken kann.

2 Die Anfänge der Konzeptionslehre

Die Grundidee aller PR-Konzeptionen ist: Kommunikationsprozesse werden als PR-Instrumente definiert, mit denen kommunikative Ziele – also Wirkungen von Kommunikation – erreicht werden sollen, wobei die Planung der Wirkungen die Strategie ist. Demgemäß definieren wir: Eine Konzeption ist ein Plan zur Erzeugung vorzugebender Kommunikationswirkungen bei vorzugebenden Zielgruppen mit vorzugebenden Maßnahmen unter vorzugebenden Fristen und Ressourcen.

Der erste Ansatz einer PR-Konzeptionslehre findet sich bei Edward Bernays (1947, S. 114) als „Engineering Approach“, zu verstehen als Forderung, PR zu betreiben „only on thorough knowledge of the situation and on the application of scientific principles and tried practices to the task of getting people to support ideas and programs“.

Dabei unterscheidet Bernays vier Positionen:

- 1) Manpower, monetäre Ressourcen und verfügbare Zeit,
- 2) gründliches Wissen um das Erkenntnisobjekt,
- 3) Bestimmung von Zielen und
- 4) Analyse von Zielgruppen, um zu lernen, warum und wie diese handeln, sowohl als Individuum als auch als Gruppe (vgl. Bernays 1947, S. 116).

Der früheste Ansatz einer deutschsprachigen Konzeptionslehre ist der von Bläse (1982), der erstmals von „konzeptioneller PR-Planung“ spricht und dabei zehn Positionen unterscheidet: Ist-Analyse, Soll-Analyse, Soll/Ist-Vergleich, Zielgruppen, Botschaften unter Berücksichtigung der PR-Zielsetzung, Budget, Maßnahmen-

katalog, Zeitplan, Operationalisierung und Wirkungskontrolle. Anzumerken ist, dass Bläse diese Planung als Aufgabe der PR-Abteilung von Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit versteht. Das heißt, konzeptionelle PR-Planung ist für ihn nicht die Planung einer zeitlich begrenzten Kampagne, sondern das gezielte, langfristige Verhalten der Kommunikationsabteilung von Unternehmen gegenüber deren Öffentlichkeiten.

Das Problem der sinnvollen Definition von Strategien taucht, historisch gesehen, noch später auf, nämlich bei der Formulierung nicht kommunikativer Ziele, sofern deren Erreichen durch Kommunikation sinnvoll unterstützt werden kann. Dieses Problem hat zuerst das Marketing erkannt: Die Disziplin definiert den Marketingmix als Instrumentenkasten zur Optimierung des Unternehmenserfolgs und benennt im Kommunikationsmix die Stellrädchen, die sich auf den Unternehmenserfolg auswirken (vgl. Meffert 2000, S. 960).

Für die Erstellung von PR-Konzeptionen gibt es mittlerweile mehrere Anleitungen (vor allem die von Dörrbecker initi-

ierte Konzeptionstechnik; vgl. Dörrbecker/Fisseneuert-Goßmann 1997), die aber untereinander verdächtig wenig übereinstimmen.

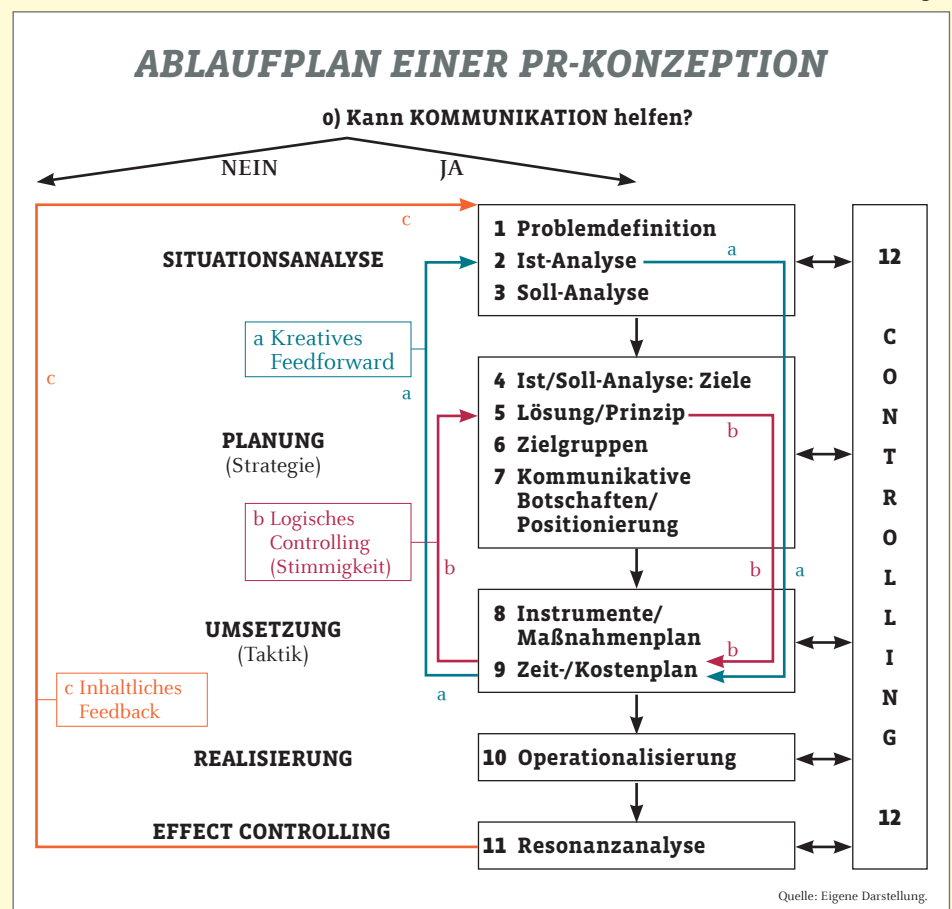
Im Folgenden werden wir anhand eines logisch konsistenten Ablaufplans (siehe **Abbildung 1**) versuchen, Probleme von PR-Konzeptionen zu benennen, zu diskutieren und, soweit möglich, aufzulösen. Das gilt besonders für

- 1) den Strategiebegriff,
- 2) das Verständnis strategischer Kommunikation,
- 3) die Zielbestimmung sowie
- 4) die Anbindung von Konzeptionen an nicht kommunikative Ziele.

3 Strategie

Das hier zugrunde gelegte Konzeptionsmodell (siehe **Abbildung 1**) arbeitet mit zwölf Positionen und drei Feedbackschleifen. Es gibt jedoch weitere Ansätze zur PR-Konzeptionierung (vgl. etwa Leipziger 2007 oder Szyszka/Dürig 2008), die anders vorgehen als der hier vorgestellte.

Abbildung 1



Das kann drei Gründe haben:

- Die Bezeichnungen für gleiche Sachverhalte sind unterschiedlich. Zum Beispiel wird der Begriff Instrument auch als Mittel, Medium oder Maßnahme bezeichnet.
- Die Abfolge der Schritte und der darin formulierten Blöcke (hier: 1 bis 12) variiert – mit oder ohne Begründung – nach Zahl und Reihenfolge.
- Die Feedbackschleifen a und b (die kreative respektive logische Prozesse symbolisieren) werden nicht gesondert resümiert, so dass wichtige Entscheidungen im Verlauf der Konzeptionsentwicklung nicht sichtbar und somit nicht verständlich werden.

3.1 Entscheidung für kommunikative und/oder nicht kommunikative Ziele

Der Begriff Strategie stammt aus dem antiken Militärwesen: Strategie wurde in China als Kunst gelehrt, durch List zu siegen statt durch Waffengewalt. Heute versteht man eine Strategie, grob gesagt, als einen Plan zum optimalen Erreichen eines Ziels (oder zu einer optimalen Problemlösung), der das Potential hat, Abweichungen vom ursprünglichen Plan zu egalisieren. Letztere ergeben sich aus der Veränderung situationaler Randbedingungen, insbesondere aber aus der Strategie des Gegners (typisch: das Schachspiel), auf die die eigene laufend Bezug nehmen muss. Eine Strategie kann also auch als fiktionale Interaktion (Spieler und Gegenspieler) verstanden werden. Taktik ist demgemäß die Anpassung der Strategie an situationale Randbedingungen. So ge-

sehen, hat es eine PR-Strategie für die Entwicklung einer Konzeption einfacher, weil es in der Regel keinen Gegenspieler, sondern nur den Markt gibt.

Eine PR-Konzeption (in **Abbildung 1**: die Schritte 1-12) verfolgt also stets zwei Ziele: ein vorgeordnetes, nicht kommunikatives und ein nachgeordnetes, kommunikatives, dessen Erreichen auf das Erreichen des vorgeordneten Ziels einzahlt. Vorgeordnete Ziele können wirtschaftlicher (etwa: Steigerung des Umsatzes), politischer (etwa: Gewinn einer Wahl) oder weltanschaulicher Art sein (etwa: Festigung von Glauben an und/oder Vertrauen in Personen, Ideen, Ereignisse). Oder sie können sortiert sein nach Auslösung von Handlungen, Entscheidungen oder Verhalten gegenüber Personen, Organisationen und Objekten, und zwar kognitiv, emotiv oder konativ (verhaltensbezogen).

Geht etwa der Umsatz eines Autokonzerns zurück, kann das Problem gelöst werden durch einen Relaunch, durch den Bau eines neuen Modells (nicht kommunikatives Ziel mit nicht kommunikativer Strategie), durch Werbung oder eine PR-Konzeption. Der Konzeptioner muss jetzt eine erste, basale Strategieentscheidung treffen: Kann Kommunikation zur Lösung beitragen (in **Abbildung 1** befinden wir uns jetzt an Position 0)? Wenn ja (Punkt 1), ist eine zweite, reine Strategie zu entwickeln, wie sich Kommunikation am wirksamsten einsetzen lässt (etwa: nach dem Minimax-Prinzip des Marketings).

Nur wenn Kommunikation helfen kann, kann eine PR-Konzeption sinnvoll sein, wobei die Begründung meist evident ist, denn Kommunikation ist eine

Allzweckwaffe. Gleichwohl ist diese Frage jedes Mal neu zu stellen. Umgekehrt kann man Bekanntheitsgrade rein kommunikativ erhöhen, das zahlt aber zugleich auf die Umsatzsteigerung ein.

Die Entwicklung der nachgeordneten Strategie mit den Punkten 1 bis 12, die vorweg die Koppelung von Basisstrategie und kommunikativer Strategie belegen muss (wie kann Kommunikation das Erreichen eines nicht kommunikativen Ziels unterstützen?), muss zum Schluss wieder die Rückübersetzung vornehmen, um den kommunikativen Erfolg zu belegen. Da Kommunikation fast universell eingesetzt werden kann, lassen sich mit ihrer Hilfe fast alle Probleme lösen. Die Notwendigkeit von doppeltem Ziel und doppelter Strategie muss also implizit stets mitbedacht werden.

3.2 Erzielung geplanter Wirkungen durch Kommunikation

Die Umsetzung dieser Strategie ist in **Abbildung 1** durch die Positionen 1 bis 12 markiert, wobei der rein strategische Teil (in dem grundlegende beziehungsweise vorgeordnete Entscheidungen zu treffen sind) durch die Punkte 4 bis 7 und die drei Feedbackschleifen a, b und c markiert ist.

4 Der Ablaufplan einer Konzeption

4.1 Situationsanalyse

Die Ist-Analyse als erster Abschnitt der Situationsanalyse besteht aus allen für

die Problemlösung relevanten Fakten, die zu recherchieren, zu ordnen und zu gewichten sind. Eine Konzeption kann niemals besser sein als deren Ist-Analyse, so dass am Ende nicht nur das Einverständnis mit dem Auftraggeber herzustellen ist (Briefing/Rebriefing), sondern auch eine Bewertung der Fakten im Hinblick auf die Zielfindung. Dazu werden die für die Zielfindung positiven und negativen Fakten und Bedingungen bewertet. Dieser Prozess wird oft als SWOT-Analyse bezeichnet, und sie genießt laut Tschopp (2008, S. 82) „bei den meisten analysierten Modellen einen hohen Stellenwert“.

Indes ist die SWOT-Analyse in der PR, anders als im Marketing, nur im Ausnahmefall sinnvoll. Es handelt sich dabei um eine an der Harvard Business School entwickelte, veraltete Kombination aus Potential- (Stärken/Schwächen) und Risikoanalyse (vgl. Scheuss 2008, S. 39).

Die in **Abbildung 2** skizzierte SWOT-Analyse differenziert einerseits positiv versus negativ (waagrecht) und andererseits intern versus extern (senkrecht). Stärken und Schwächen markieren das Potential/Potentialdefizit des Unternehmens (intern), während Chancen und Risiken Parameter aus der Umwelt des Unternehmens (extern) sind.

Bei einer vollständigen SWOT-Analyse unterliegen die vier Bewertungsgrößen einem strengen Prozedere: Positive Werte dürfen nur vergeben werden, wenn sie über dem Mittelwert aller Konkurrenten (Benchmark) liegen, zumindest aber sollen sie besser als die des führenden Konkurrenten ausfallen. Ein aussagekräftiges Benchmarking erstreckt sich leicht auf mehr als 100 Variablen.

Für PR sind ein Benchmarking und damit eine valide SWOT-Analyse in der Regel nicht machbar, denn jede Konzeption ist ein Unikat, und Konkurrenzwerte sind meist nicht verfügbar (etwa wegen Geheimhaltung). Für eine PR-Konzeption eine SWOT-Analyse vorzusehen, macht folglich keinen Sinn.

Vernünftiger sind eine einfache Potentialanalyse ohne Berücksichtigung von Mittelwerten der Konkurrenz sowie gegebenenfalls eine Risikoanalyse, die dann extern zu verrechnen ist. Das signalisiert auch, dass die Treffsicherheit von PR-Konzeptionen offen ist und viel Erfahrung voraussetzt. Edward Bernays schlug 1947 ein „thorough research“ vor. Diese

Forderung ist bis heute nur sporadisch erfüllt worden.

SWOT-Analysen liefern zudem keine Ist-/Soll-Werte, sondern setzen das Soll voraus. Sie sollten nicht abstrakt erstellt, sondern auf ein konkretes Ziel bezogen werden. Wird der gewünschte Soll-Zustand nicht vereinbart, werden unterschiedliche Soll-Zustände notiert, was schlechtere Ergebnisse zur Folge hat. Externe Chancen werden oft mit internen Stärken verwechselt. Beides sollte streng auseinandergehalten werden. SWOT-Analysen werden oft mit möglichen Strategien verwechselt. Doch sie beschreiben nur Zustände, Strategien dagegen Aktionen. Aus SWOT-Analysen lassen sich auch keine konkreten Maßnahmen ableiten.

4.2 Planung (Strategie)

Ziele werden aus der Differenz von Ist und Soll abgeleitet, was voraussetzt, dass beide Größen isomorph (in der gleichen Dimension) bestimmbar sind. Als strategische Größen gelten das Setzen von Zielen, das Formulieren des maßgeblichen Lösungsprinzips, die Definition von Zielgruppen und passenden Botschaften sowie die angestrebte Positionierung. Sie verweisen aufeinander und bilden jeweils ein Quadrupel: Welche Botschaft passt zu welcher Zielgruppe und erzeugt zielführende Wirkungen (Positionierungen)? Oder anders: Welches Ziel (welche erstrebte Wirkung) verlangt welchen Prozess der Kommunikation mit welcher Positionierung bei welcher Zielgruppe?

Botschaften sind Kommunikationsprozesse, deren Inhalte nicht mit Slogans zu verwechseln und die streng auf die jeweiligen Zielgruppen zu beziehen sind. Sie können daher nur selten durch eine

Dachbotschaft überhöht werden, die für alle Adressaten gilt. Botschaften einer PR-Konzeption sind Inhalte, die der Konzeptioner mit Bezug auf den Empfänger (die jeweilige Zielgruppe) formuliert, und zwar so, dass dieser bereit ist, die Inhalte der Botschaft zu akzeptieren. Er muss sie daher zunächst verstehen.

Oft wird das Vier-Ohren-Modell herangezogen (vgl. Schulz von Thun 1981, S. 45). Es verbindet das Organon-Modell von Karl Bühler (1934) mit dem des Beziehungsaspekts von Paul Watzlawick (1971) und zeigt, dass eine Botschaft des Kommunikators K vom Empfänger E auf vielerlei Weise verstanden werden kann: als Information über irgendein Objekt von K an E (Darstellung), als Selbstoffenbarung des Kommunikators K (Ausdruck), als Aufforderung von K an E (Appell) und als Beziehungsaspekt (wie wird E von K gesehen)?

Das Vier-Ohren-Modell besticht durch seine Einfachheit. Diese ist allerdings auch der Grund dafür, dass es nicht funktioniert. Das liegt zunächst daran, dass, wie bei vielen Kommunikationsmodellen, der nonverbale, optische Kanal nicht mitgedacht wird und daher die nonverbale Metakommunikation – das wichtigste Instrument zur Steuerung von Kommunikation – verlorengeht.

Ein zweiter Trugschluss liegt darin, dass im Vier-Ohren-Modell stets alle Ohren als aufgesperrt gedacht werden. Da das in Wirklichkeit nicht der Fall sein muss, gibt es, statistisch gesehen, nicht vier, sondern 15 Kombinationen, die der Rezipient interpretieren muss. Bei einer PR-Konzeption wird in der Regel über Medien kommuniziert, so dass nur aus der expliziten Bewertung der Worte selbst metakommunikative Bezüge herstellbar sind. Das heißt, die Wirkung der Botschaft

Abbildung 2

SCHEMA EINER SWOT-ANALYSE (EXEMPLARISCH)		
	positiv (+)	negativ (-)
Potentialanalyse (intern)	Stärken: wirtschaftliche Lage, neue Technologien a	Schwächen: schlechtes Betriebsklima b
Risikoanalyse (extern)	Chancen: Akzeptanz der Produkte, viel Innovationspotential c	Risiken: starke Konkurrenz am Markt d

Quelle: Eigene Darstellung.

ten ist ungewiss, und deren sensible Formulierung setzt enorme Erfahrung voraus.

Präziser: Fast alle Kommunikationsmodelle betrachten zuerst und vor allem den Kommunikator und die Botschaft, die er verfasst, und unterstellen – exemplarisch beim so genannten Austauschmodell (vgl. Avenarius 1995, S. 48) –, dass die vom Kommunikator verfasste Botschaft unverändert beim Rezipienten ankommt. Das ist eine irreführende Unterstellung. Denn entscheidend ist allein der Prozess der Wirkungsentstehung, also die Manipulation der Selektivität des Rezipienten durch den Kommunikator: Wirkung kommt dadurch zustande, dass der Kommunikator mit seiner Botschaft die Selektivität der Wahrnehmung des Rezipienten in seinem Sinn zu steuern und zu kontrollieren versucht, um genau die von ihm beabsichtigten Wirkungen zu erzielen. Dazu Goffman (2008, S. 220): „Das Image, das eine Statusgruppe vor einem Publikum anderer Statusgruppen aufrechterhalten kann, ist von der Fähigkeit des Darstellers abhängig, den kommunikativen Kontakt mit dem Publikum einzuschränken.“

4.3 Taktik (Umsetzung)

Wir hatten Taktik als Anpassung der Strategie an situationale Randbedingungen definiert, sozusagen als Prozess der Nutzung von Chancen und Abwehr von Risiken, die sich bei der Umsetzung der Strategie einstellen. Die Ausarbeitung von Maßnahmen greift genau hier, indem sie „passend“ (viabel) erfolgt und die Maßnahmen mit entsprechenden Instrumenten bestückt.

Instrumente sind einfache oder komplexe Kommunikationsprozesse, deren einfachster das freundliche (nicht: das gezielte, also das verführerische) Lächeln darstellt. Wir zählen (Tendenz angesichts von Web 2.0: weiter steigend) derzeit etwa 130 etablierte Instrumente – vom schlichten Lächeln bis zum Großauftritt (Messe). Eine Maßnahme ist zu definieren als gezielte, aus der Strategie abzuleitende Anwendung mindestens eines Instruments im Rahmen vorgegebener Zeiten und Ressourcen. Auch die Maßnahme stellt also ein Tripel dar, und der Masterplan für den Ablauf einer Konzeption weist jede Maßnahme mit eingesetzten Instrumenten, Dauer und Kosten aus.

4.4 Controlling (Resonanz, Ablauf)²¹

Das Controlling umfasst mehrere distinkte Aktivitäten. Erstens das Ablauf-Controlling (12), das vom ersten Schritt jeder Konzeption an mitläuft und nichts anderes tut, als zu prüfen, ob das, was laut Ablaufplan durchzuführen ist, wirklich passiert. Dabei ist es auch selbst Gegenstand des Ablauf-Controllings (finale Kontrollfrage also: Wurde ein Ablauf-Controlling durchgeführt?). Dafür lässt sich üblicherweise eine binarisierte Checkliste aufstellen, die nur Ja/Nein-Unterscheidungen zulässt. Das hat den Vorteil, dass das Ablauf-Controlling keine Sachkenntnis voraussetzt und daher von jedermann vorgenommen werden kann.

Zweitens wird hier das Resultat der Konzeption, also die realisierte kommunikative Wirkung abgerufen und mit den zu Anfang gesetzten Parametern ver-

glichen (Resonanzanalyse, dargestellt als inhaltliche Feedbackschleife c). Die Resonanzmessung kann durch Befragung oder Beobachtung der relevanten Zielgruppen und/oder Inhaltsanalyse einschlägiger Texte und Medien geleistet werden.

Drittens lassen sich die ermittelten Resonanzwerte auch für ein Communications Controlling (etwa mit der Communication Scorecard; vgl. Hering/Schupener/Sommerhalder 2004) nutzen. Diese Möglichkeit ist jedoch nicht originärer Bestandteil einer Konzeption und setzt – wenn man sie zusätzlich nutzen will – zumindest eine längerfristige Vorgehensweise voraus, um aussagekräftige Werte zu messen.

4.5 Kreativität und logisches Denken

Denken ist eine Aktivität, die eigenmächtig erfolgt, kaum Spuren hinterlässt und daher in den entsprechenden Ablaufplänen nicht sichtbar wird. Dabei setzt die Entwicklung einer Konzeption einerseits ein Höchstmaß an kreativem Denken (in **Abbildung 1**: Feedbackschleife a) und andererseits an logischem Denken (Feedbackschleife b) voraus.

Kreatives Denken kontrolliert von Anfang an eine Konzeption, insbesondere wenn Erfahrungen mit dem Konzeptionieren vorhanden sind. Schon während der Ist-Analyse (Punkt 2 in **Abbildung 1**) produziert das Denken Ideen und beginnt mit der Auswahl geeigneter Überlegungen. Wir haben versucht, das durch die Feedbackschleife a zu symbolisieren. Sie beschickt im Vorwärtsgang alle Punkte 1 bis 9 in aufsteigender Folge mit den be-

reits entwickelten Ideen und vervollständigt dies in der Rückwendung (Punkte 9 bis 1): Das an allen Punkten abgreifbare Wissen wird mit dem vorhandenen Wissen abgeglichen – das typische Muster kreativen Denkens. Bei Dörrbecker/Fissenewert-Goßmann (1997, S. 77ff.) heißt das „Gestaltungskreativität“.

Unabhängig davon verläuft ein zweiter, später einsetzender Denkprozess, bei dem das, was an kreativen Anfangsbeständen erarbeitet und kumuliert wird, nach logischen Kategorien ordnet und bewertet und so für die bruchlose, passgenaue Abfolge aller Schritte der Konzeption sorgt. Für beide Prozesse gilt, was für Denken schon immer gilt: Allem sinnvollen Handeln geht das Denken voraus, denn es sortiert Mögliches und Unmögliches, Sinnvolles und weniger Sinnvolles und gleicht neue Anforderungen (Probleme) mit dem vorhandenen Wissen ab. Anforderungen der Umwelt werden mit internem Wissen abgeglichen, und diese ständige Differenzbildung generiert neues Wissen.

Und wenn es richtig ist, dass Denken, Wissen und sensible Kommunikation sowie deren Metaformen die besondere Kompetenz aller PR-Expertise darstellen (vgl. Merten/Schulte 2007), dann ist die Erstellung von Konzeptionen der Ort, an dem diese sechs Kompetenzen maximal gefragt sind.

5 Resümee

Wir haben versucht, die Erstellung strategischer Konzeptionen anhand eines Ablaufplans nachvollziehbar zu strukturieren, und dabei an verschiedenen Punkten Kritik geübt oder Alternativen vorgeschlagen. Kritik dazu ist erwünscht, denn wir werden diesen Versuch fortsetzen. Als Erkenntnis nehmen wir mit, dass die Erstellung von Konzeptionen eine anforderungsreiche Kombination kreativen und logischen Denkens erfordert, die nichts mit Handwerk, dafür viel mit intelligentem Denken, Wissen und sensiblem Kommunizieren zu tun hat.

Folglich verbietet es sich hier, mit dem ansonsten in der PR so geschätzten Wording zu hantieren: Ein „signifikanter Unterschied“ ist mitnichten schon dann ein signifikanter Unterschied, wenn seine

Signifikanz herbeiformuliert wird, sondern erst, wenn sie evident beweisbar ist. Und wer „Befragungsergebnisse“ von $n = 25$ Personen als wissenschaftliches Ergebnis großer Tragweite in zweiter Auflage an den Mann bringt, aber im Vorwort vorsorglich von einer „kontaktierten“ Stichprobe vom Umfang $n = 10.000$ spricht (vgl. Klewes/Langen 2006, S. 14), der trägt das Seine dazu bei, dass Kollegen aus Journalismus, Marketing und Sozialforschung, die sich gelegentlich bei der PR umsehen, weiter beste Gründe haben, dem Berufsfeld die wissenschaftliche Reputation abzusprechen – und sich freundlich eingeladen fühlen dürfen, an der Beschädigung des Branchenimages mitzuwirken.

Fußnote

- ¹⁾ Die Realisierung einer Konzeption ist nicht Bestandteil einer Konzeption und wird in Abbildung 1 daher nur formal aufgeführt.

Literatur und Quellen

- Abell, Derek F. (1980): *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs.
- Avenarius, Horst (1995): *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation*. Darmstadt.
- Back, Louis/Beuttler, Stefan (2003): *Handbuch Briefing. Effiziente Kommunikation zwischen Auftraggeber und Dienstleister*. Stuttgart.
- Bentele, Günter (2005): *Konzeption*. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*. Wiesbaden, S. 590-591.
- Behrent, Michael/Mentner, Peter (2001): *Public Campaigning*. Münster.
- Behrent, Michael (2005): *Konzeption strategischer PR-Arbeit*. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations*. Wiesbaden, S. 508-520.
- Bernays, Edward L. (1947): *The Engineering of Consent*. In: *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Heft 250, S. 113-120.
- Bläse, Dirk (1982): *Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeit*. In: Haedrich, Günther/Barthenheier, Günter/Kleinert, Horst (Hrsg.): *Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft*. Ein Handbuch. Berlin, S. 187-199.
- Bühler, Karl (1934): *Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache*. Jena.
- Bühler, Karl (1979): *Das Organonmodell der Sprache*. Berlin.
- Dörrbecker, Klaus/Fissenewert-Goßmann, Renée (1997): *Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik*. Frankfurt.
- Goffman, Erving (2008): *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München.
- Hering, Ralf/Schuppener, Bernd/Sommerhalder, Martin (2004): *Die Communication Scorecard. Eine neue Methode des Kommunikationsmanagements*. Bern.
- Klewes, Joachim/Langen, Claudia (2006): *Strategisch kommunizieren und führen. Eine methodische Einführung*. In: Langen, Claudia/Sievert, Holger (Hrsg.): *Strategisch kommunizieren und führen*. Gütersloh, S. 11-21.
- Koschnick, Wolfgang J. (1996): *Standard-Lexikon Werbung Verkaufsförderung Öffentlichkeitsarbeit*. München/New Providence.
- Leipziger, Jürg W. (2007): *Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation*. Frankfurt.
- Meffert, Heribert (2000): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- Merten, Klaus (2000): *Zur Konzeption von Konzeptionen*. In: *prmagazin*, Heft 1, S. 33-42.
- Merten, Klaus/Schulte, Sarah (2007): *Begabung contra Ausbildung. Muss das Qualifikationsprofil für Public Relations neu geschrieben werden?* In: *prmagazin*, Heft 9, S. 55-62.
- Röttger, Ulrike (Hrsg.) (1997): *PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit*. Opladen.
- Scheuss, Ralph (2008): *Handbuch der Strategien. 220 Konzepte der weltbesten Vordenker*. Frankfurt.
- Schmidbauer, Klaus/Knödler-Bunte, Eberhard (2004): *Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren*. Potsdam.
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek.
- Szyszka, Peter/Dürig, Uta-Micaela (Hrsg.) (2008): *Strategische Kommunikationsplanung*. Konstanz.
- Tschopp, Lukas (2008): *Optimierung von PR-Konzeptionen: Befunde und Schlussfolgerungen*. In: Szyszka, Peter/Dürig, Uta-Micaela (Hrsg.): *Strategische Kommunikationsplanung*. Konstanz, S. 75-89.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1971): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern/Stuttgart/Wien.
- Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas (2008): *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*. Wiesbaden.
- Zedwitz-Arnim, Georg-Volkmar Graf von (1982): *Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft*. Berlin. <<