

Jürg W. Leipziger

Konzepte entwickeln

**Handfeste
Anleitungen
für bessere
Kommunikation**

Frankfurter Allgemeine Buch

Jürg W. Leipziger

Konzepte entwickeln

Jürg W. Leipziger

Konzepte entwickeln

Handfeste Anleitungen für bessere
Kommunikation

Mit vielen praktischen Beispielen

Frankfurter Allgemeine Buch

**Bibliografische Information der Deutschen
Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek
verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Jürg W. Leipziger

Konzepte entwickeln

Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation
Mit vielen praktischen Beispielen

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH,
Frankfurt am Main: 2009
3., aktualisierte Auflage

ISBN 978-3-89981-407-1

Bookshop und weitere Leseproben unter:
www.fazbuch.de

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main

Satz
Umschlag

F.A.Z.-Marketing/Grafik

DTP-Layout

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH

Alle Rechte, auch des auszugsweisen
Nachdrucks, vorbehalten.

Inhalt

Vorwort

Einführung

I Analytische Ordnung

- 1 Organisationsziel und Ausgangssituation
- 2 Aufgabenstellung
- 3 Problemanalyse

II Strategische Entscheidung

- 4 Kommunikationsziele
- 5 Dialoggruppen
- 6 Positionierung
- 7 Kommunikationsstrategie

III Operative Umsetzung

- 8 Maßnahmen
- 9 Handlungspläne
- 10 Evaluation

IV Fallbeispiel

- 1 Analytische Ordnung
- 2 Strategische Entscheidung
- 3 Operative Umsetzung

Schlusswort

Schlüsselbegriffe der Konzeptionslehre

Register

Der Autor

Vorwort

Warum noch ein Buch zur Entwicklungsmethodik von Kommunikationskonzepten? Es gibt doch schon ähnliche Publikationen auf dem Markt.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die vorhandenen Konzeptionslehren für die Vermittlung der aus meiner Sicht relevanten Fähigkeiten der Strategischen Kommunikation nicht allzu gut geeignet sind. Die kommunikative Praxis erfordert heute ein besonders konzeptionelles Denken, das sich in der vorhandenen Fachliteratur noch nicht zufriedenstellend beschrieben findet. Deshalb werde ich in diesem Buch nicht nur instrumentelle, sondern vor allem mentale Prozesse der Konzeptentwicklung darstellen.

Die Strategische Kommunikation beruht im Grunde genommen nicht auf instrumentellen Fähigkeiten. Sie ist vielmehr eine besondere Art zu denken und zu handeln. Deshalb nimmt sie im modernen Management eine immer wichtigere Rolle ein. Sie stellt die Königsdisziplin der Public Relations dar. Die Kommunikationsbranche braucht kompetente Problemlöser und nicht nur gute Abwickler für exekutive Aufgaben. Deshalb müssen Kommunikationsfachleute konzeptionell ausgebildet werden. Sie müssen in der Lage sein, klare, umsetzbare und wirksame Konzepte zu entwickeln. Diese Fähigkeit ist in der letzten Zeit vernachlässigt worden.

Strategische Kommunikation ist die Königsdisziplin der Public Relations

Kommunikation ist ein schwer zu greifendes, diffuses Phänomen. Ihre Prozesse finden überall statt. Sie haben keinen Anfang und kein Ende. Sie strategisch auszurichten, stellt eine sehr anspruchsvolle Aufgabe dar. Gleiches gilt für die Konzeptionslehre. Sie bildet den Schlüssel zur Strategischen Kommunikation. Ein Kommunikationsstrategie erlernt sein Fach durch die Entwicklung von Konzepten. Dafür braucht er einen methodischen Leitfaden, der den Herausforderungen der Praxis Rechnung trägt.

Ein Kommunikationsstrategie erlernt sein Fach durch die Entwicklung von Konzepten

Mit dem vorliegenden Buch will ich einen Grundstein für die Entwicklung der kommunikationsstrategischen Kompetenz und somit für eine Karriere als Führungskraft legen.

Wer Konzepte entwickelt, ist permanent der Gefahr ausgesetzt, (Denk-)Fehler zu machen. Im Beruf kann sich solche Fehler heute keiner mehr leisten. Um sie zu vermeiden, gibt es einen probaten, wenn auch sehr fragwürdigen Weg: Man denkt nur noch operativ-instrumentell und lässt das kommunikationsstrategische Denken außen vor.

Wer Konzepte entwickelt, kann permanent (Denk-)Fehler machen

Das vorliegende Buch ist in erster Linie für Kommunikationsberater bestimmt, die sich mit Konzeptentwicklung beschäftigen. Es soll aber auch gestandenen Kommunikationsprofis nützlich sein, die sich

vielleicht etwas zu wenig mit konzeptionellen Fragen beschäftigt haben.

Ich möchte an dieser Stelle meinem Team der PR-Agentur Leipziger & Partner danken, das mir die Fallbeispiele zur Verfügung stellte, sowie Dr. Jan J. Lies, Dr. Ingo Reichardt und Ryszard Lempart, mit dem ich viele Konzepte entwickelt habe und der mir bei der Erstellung dieses Buches eine große Hilfe war.

Jürg W. Leipziger

Einführung: Der Regelkreis der Strategischen Kommunikation

Unter Kommunikation wird in diesem Buch ein Austausch und Fluss von Informationen, Meinungen und Handlungen verstanden, der in der Öffentlichkeit stattfindet und die öffentlichen Meinungsbildungsprozesse beeinflusst. Als öffentliches Phänomen bezieht sich Kommunikation nicht nur auf Worte, sondern zudem auf Taten. Wer im Rampenlicht der Öffentlichkeit steht oder dahin gedrängt wird, kommuniziert auch dadurch, was er tut oder lässt. Seine Handlungen sind meinungsbildungsrelevant.

Kommunikation ist ein endloser Austausch und Fluss von Worten und Taten, die den öffentlichen Meinungsbildungsprozess beeinflussen

Wir werden später sehen, dass wir den Öffentlichkeitsbegriff durch die Dialoggruppen zu konkretisieren haben.

In Kurzform bezeichne ich *Kommunikation* als öffentlichen Informations- und Meinungsbildungsprozess. Strategisch ist eine Kommunikation dann, wenn sie dem *Regelkreis der Kommunikation* folgt (was das heißt, werden wir später sehen) und kontinuierlich betrieben wird. Während die Zielorientierung ein Wesensmerkmal jeder Strategie ist, hängt die Kontinuität mit dem spezifischen Charakter der öffentlichen Information und Meinungsbildungsprozesse zusammen.

Kommunikation hat keinen Anfang und kein Ende. Das liegt auch daran, dass eine öffentliche Person oder Institution dem Medieninteresse nicht entgehen kann. Auch das Schweigen oder Sich-Verstecken-Wollen vermitteln Botschaften, die Einfluss auf die Meinungsbildung haben. Deshalb heißt es: Man kann nicht nicht kommunizieren.

Kommunikationskonzept als rückgekoppeltes Steuerungsinstrument

Der Anforderung der Kontinuität trägt die Strategische Kommunikation durch das kybernetische Modell eines rückgekoppelten Steuerungssystems Rechnung. Dieses Feedback-System bestimmt den Einsatz der kommunikativen Aktivitäten und wertet diese anschließend aus, um sie gegebenenfalls neu auszurichten. In dem Gesamtsystem stellt das Kommunikationskonzept das zentrale Steuerungsinstrument dar. Es enthält alle relevanten Steuergrößen, die für die Auswahl, Planung, Durchführung und Auswertung der Kommunikationsmaßnahmen erforderlich sind.

Vom Prinzip her funktioniert die Strategische Kommunikation wie jedes rückgekoppelte Steuerungssystem. Ein Beispiel einer solchen Funktionsweise ist eine automatische Klimaanlage, die über einen Thermostat gesteuert wird. Der Thermostat steuert die Temperatur eines Raumes und sorgt dafür, dass sie konstant bleibt. Zu diesem Zweck wird diese permanent gemessen und bei entsprechenden Schwankungen mittels heißer oder kalter Luftzufuhr korrigiert. So definiert auch die GPRA (Gesellschaft Public Relations Agenturen) PR: „Public Relations ist Kommunikationsmanagement. Sie gestaltet den Prozess der Meinungsbildung. Dies geschieht durch den strategisch geplanten, effizienten und gezielten Einsatz der Kommunikationsmittel.“

Unternehmen, Verbände und Institutionen stehen in vielfältigen öffentlichen Beziehungsgeflechten, die den Erfolg ihrer Arbeit maßgeblich beeinflussen. Sie müssen sich entsprechend darauf ausrichten. Die Grundlage dafür bietet das Kommunikationskonzept. Es gestaltet problembewusst und lösungsorientiert die Meinungsbildungsprozesse in den relevanten Teilöffentlichkeiten.

Ein Kommunikationskonzept steuert ausgewählte Meinungsbildungsprozesse

Die Strategische Kommunikation bildet einen Regelkreis, in dem das Kommunikationskonzept als Steuergröße fungiert. Das gesamte Modell ist in [Abbildung 1](#) dargestellt. Daraus wird deutlich, dass der Regelkreis durch zwei unterschiedliche Gruppen von Einflussfaktoren am Laufen gehalten wird. Zum einen können interne Vorgaben hinsichtlich der Problemstellung verändert werden. Zum anderen treten Veränderungen im Handlungsfeld auf. In beiden Fällen muss das Konzept an die veränderten (internen/externen) Rahmenbedingungen angepasst werden.

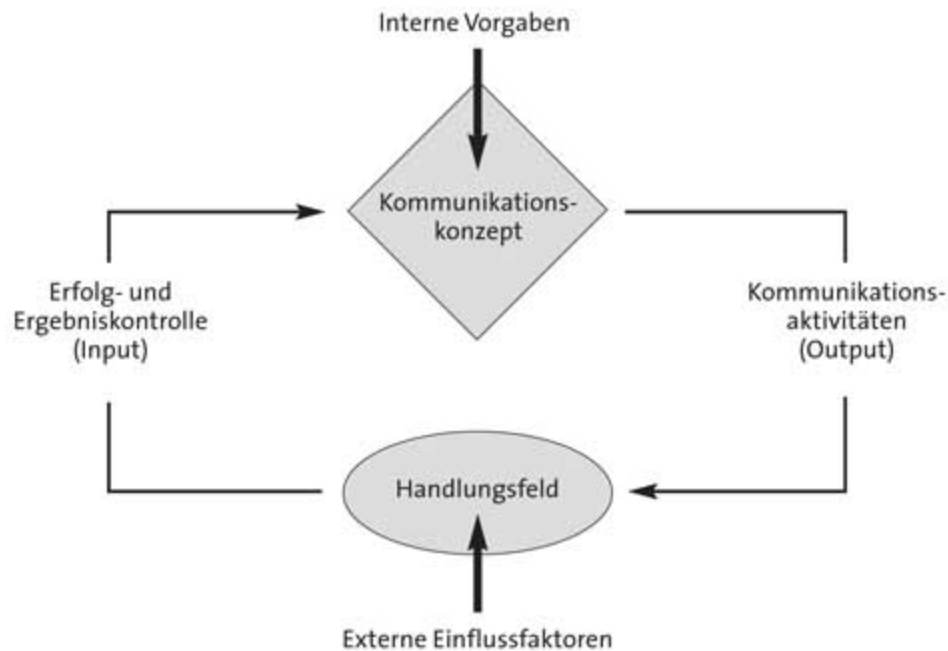


Abbildung 1: Funktionsweise des Regelkreises der Strategischen Kommunikation

Die internen Vorgaben ergeben sich vor allem aus der Unternehmensstrategie, sind also Kundenvorgaben. Sie gleichen der Einstellung der gewünschten Temperatur in einem Thermostat. Dabei spielen auch Zeitfaktoren eine wichtige Rolle. In unterschiedlichen Entwicklungsphasen lassen sich unterschiedliche Unternehmenslenker von unterschiedlichen Visionen leiten, die das Kommunikationskonzept vor unterschiedliche Anforderungen stellen.

Vorgaben der Unternehmensstrategie werden durch Kommunikationskonzepte umgesetzt

Neben der Unternehmensstrategie haben auch budgetäre Vorgaben internen Einfluss auf das Kommunikationskonzept. Die Temperatur wird quasi auf die Zielgröße eingestellt, die wirtschaftlich vernünftig und möglich ist. Es hat keinen Sinn, alle Kraftreserven auf einmal auszuschöpfen, um

anschließend unter einem Kälteschock zu leiden. Analog dazu bildet das Ressourcenmanagement einen integralen Bestandteil jedes Kommunikationskonzepts.

Die externen Einflussfaktoren sind sehr vielfältiger Natur. Sie betreffen beispielsweise die Einstellungen der relevanten Teilöffentlichkeiten, die Aktivitäten der Wettbewerber oder die politischen Rahmenbedingungen. Diese Faktoren sind im Konzept zu erfassen. Ihre Veränderungen müssen stets zeitnahe Anpassungen nach sich ziehen.

Das gesamte Management der Strategischen Kommunikation im Sinne des dargestellten Steuerungssystems ist nicht der Inhalt dieses Buchs. Die bisherigen Ausführungen sollten nur kurz den Zusammenhang zwischen dem Konzept und dessen Einbettung in das Gesamtgeschehen der öffentlichen Meinungsbildung – sozusagen den Makrokosmos der Strategischen Kommunikation – erläutern, bevor wir uns mit der Konzepterstellung als deren Mikrokosmos beschäftigen.

Die kognitiven Herausforderungen des Konzeptionierens

Eine automatische Klimaanlage stellt ein komplexes technisches Gerät dar. Dessen Mechanik lässt sich zwar verhältnismäßig leicht erklären. Doch nur ein qualifizierter Ingenieur ist in der Lage, eine solche Vorrichtung zu konstruieren. Bei einem Kommunikationskonzept ist es nicht anders. Erst wenn man es schreiben muss, begreift man, wie schwierig die Aufgabe ist.

Die besondere Herausforderung des Konzeptionierens liegt im mentalen Bereich oder genauer dem kognitiven, also dem Erkenntnis bezogenen Bereich. Man braucht dafür das kommunikationsstrategische Denken. Dieses beruht nicht auf einer einfachen Mechanik, die man sich durch ein paar

Übungsstunden einprägen kann. Vielmehr setzt es sich aus drei unterschiedlichen Denksystemen zusammen, die miteinander zu verzahnen sind. Jedes System hat seine eigenen Regeln. Hinzu kommt die Gestaltung der Schnittstellen, die den Übergang von einem Denksystem zum anderen sichern.

Kommunikationsstrategisches Denken umfasst drei unterschiedliche Denksysteme

Das erste Denksystem bezieht sich auf die Sammlung und Bewertung von Daten und Fakten. Ich bezeichne es als das analytische Ordnungsdenken. In diesem System gilt es, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen. Die Analyse steckt damit das kommunikative Handlungsfeld ab, eröffnet den Blick für die relevanten Problemstellungen und bereitet die Basis für das Treffen der strategischen Entscheidungen vor.

Das zweite Denksystem betrifft die Problemlösung. Aus der Vielzahl möglicher Alternativen wird eine Option ausgesucht und beschrieben: das strategische Entscheidungssystem. Eine Strategie zeigt den Weg für das Management der Kommunikationsaktivitäten auf. Sie hat den Charakter einer generellen Handlungsanweisung, die operativ umgesetzt wird.

Das dritte Denksystem heißt folglich die operative, d.h. taktisch-instrumentelle und planerische Umsetzung. Darin wird der Einsatz der kommunikativen Aktivitäten beschrieben, geplant und kostenmäßig bewertet. Die Umsetzung enthält auch evaluative Maßnahmen. Diese bilden wiederum die Schnittstelle zum analytischen Ordnungsdenken.

Das Denken des Konzeptioners

Jeder Konzeptioner denkt entlang der Kreisbahn: Analyse – Strategie – Umsetzung. Er macht nichts anderes, als die drei Systeme mental zu durchlaufen. Zuerst schafft er eine analytische Ordnung. Dann trifft er die strategischen Entscheidungen. Schließlich setzt er die Entscheidungen in operative Handlungen um.

Der Konzeptioner denkt entlang der Kreisbahn „Analyse - Strategie - Umsetzung“

Das professionelle Konzeptionieren beruht auf bestimmten kognitiven Fähigkeiten. Dem Einsatz der ordnungsanalytischen, entscheidungsstrategischen oder planerischen Instrumente kommt dabei eine Hilfsfunktion zu. Wer richtig denkt, kann die Instrumente auch richtig einsetzen. Die technische Beherrschung der Instrumente garantiert dagegen noch nicht die entsprechende Problemlösungskompetenz.

Die häufigste Fehlerquelle beim Konzeptionieren besteht darin, dass man die Dreigliedrigkeit des Denkprozesses nicht einhält. Der Konzeptioner denkt sozusagen an einer bestimmten Stelle „falsch“. „Falsches“ Denken heißt beispielsweise, strategische Entscheidungen zu treffen, bevor man mit der Analyse fertig ist. Dabei entsteht die Gefahr der kreativen Verblendung. Der Konzeptioner hat sich auf eine Lösungsidee festgelegt, die sich angesichts der später zu Tage tretenden Daten und Fakten als nicht richtig erweisen kann. Ist die Lösung besonders einfallsreich, steckt er in einem schwierigen Zielkonflikt. In gravierenden Fällen kommt es sogar vor, dass er die neuen Erkenntnisse verdrängt, um an seiner Idee festhalten zu können.

Ein anderes Beispiel für falsches Denken stellt die Verwechslung von Strategie und Taktik dar. Eine Strategie beruht immer auf einer Problemerkennntnis (zu den relevanten Problemklassen komme ich später) und zeigt die dafür erforderliche Lösung. Sie sagt aber noch nichts darüber aus, welche einzelnen Maßnahmen für die Realisierung der Lösung notwendig oder hinreichend sind. In der strategischen Entscheidungsphase geht es also um das Finden der besten Handlungsoption und nicht um deren instrumentelle Umsetzung.

Ein strategisches Kommunikationskonzept findet die beste Handlungsoption

Die Verwechslung der Strategie mit der Taktik hat häufig mit dem fehlenden Problembewusstsein zu tun. Ein chinesisches Sprichwort sagt: „Wer sein Ziel nicht kennt, für den ist jeder Weg der richtige“. Wer also nicht weiß, wonach er strategisch suchen soll, beschäftigt sich gerne damit, was er instrumentell tun kann. Dabei werden zwar dem Gestaltungsreichtum beim Suchen nach Handlungsideen keine Grenzen gesetzt. Die Frage, wozu eine bestimmte Aktivität gut sein soll, bleibt jedoch unbeantwortet.

Der Ablauf des Konzeptionsprozesses

Der Regelkreis „Analyse – Strategie – Umsetzung“ kann während eines Konzeptionsprozesses mehrmals durchlaufen werden. Das liegt daran, dass alle drei Denkabschnitte durch Recherchearbeiten begleitet werden müssen. Recherchen werden folglich nicht nur in der analytischen Phase durchgeführt. Sie überprüfen auch wenigstens stichprobenartig die Richtigkeit der strategischen Lösung und die Umsetzbarkeit der geplanten Aktivitäten. Dabei kommt es häufig vor, dass neue Daten und Fakten in

Erscheinung treten, die eine Überarbeitung der Ausgangssituation nach sich ziehen.

Gleichgültig wie oft der Regelkreis durchlaufen wird, er dreht sich auf jeden Fall immer um die „Achse“ der Strategie des Auftraggebers. In diesem Sinne geht die Umsetzung stets in die Analyse über. So entsteht ein rückgekoppelter Regelkreis, der dem Flusscharakter der Kommunikation Rechnung trägt. Das Kommunikationsmanagement geht in einen kreisläufigen Prozess ohne Anfang und Ende über.

Der Regelkreis des Konzeptionierens bleibt stets in Bewegung

Der Regelkreis umfasst insgesamt zehn einzelne Denk- bzw. Arbeitsschritte des Konzeptionierens (siehe [Abbildung 2](#)).

Aus Abbildung 2 wird deutlich, wie die drei einzelnen Denksysteme ineinander greifen. Sie bewegen sich um die Achse, die die Gesamtstrategie des Auftraggebers – also meist eines Unternehmens oder einer Organisation – darstellt. Ein besonderes Augenmerk des Konzeptioners sollte dabei den Arbeitsschritten gelten, die an den Schnittstellen zwischen den Denksystemen liegen, da sie eine zentrale Rolle spielen, wie wir noch sehen werden. Sie heißen: Problemanalyse, Vorgehen und Evaluation.

Die folgenden zehn Kapitel zeigen, wie jeder Arbeitsschritt methodisch zu gestalten ist. Dabei geht es zuerst um die kognitiven Prozesse, die der Konzeptioner beherrschen muss. Anschließend wird gezeigt, welche Instrumente für die Bewältigung der jeweiligen Denkschritte nützlich sein können. Wie gesagt: Erst das konzeptionelle Denken bestimmt den instrumentellen Einsatz der analytischen, strategischen und operativen Verfahren.

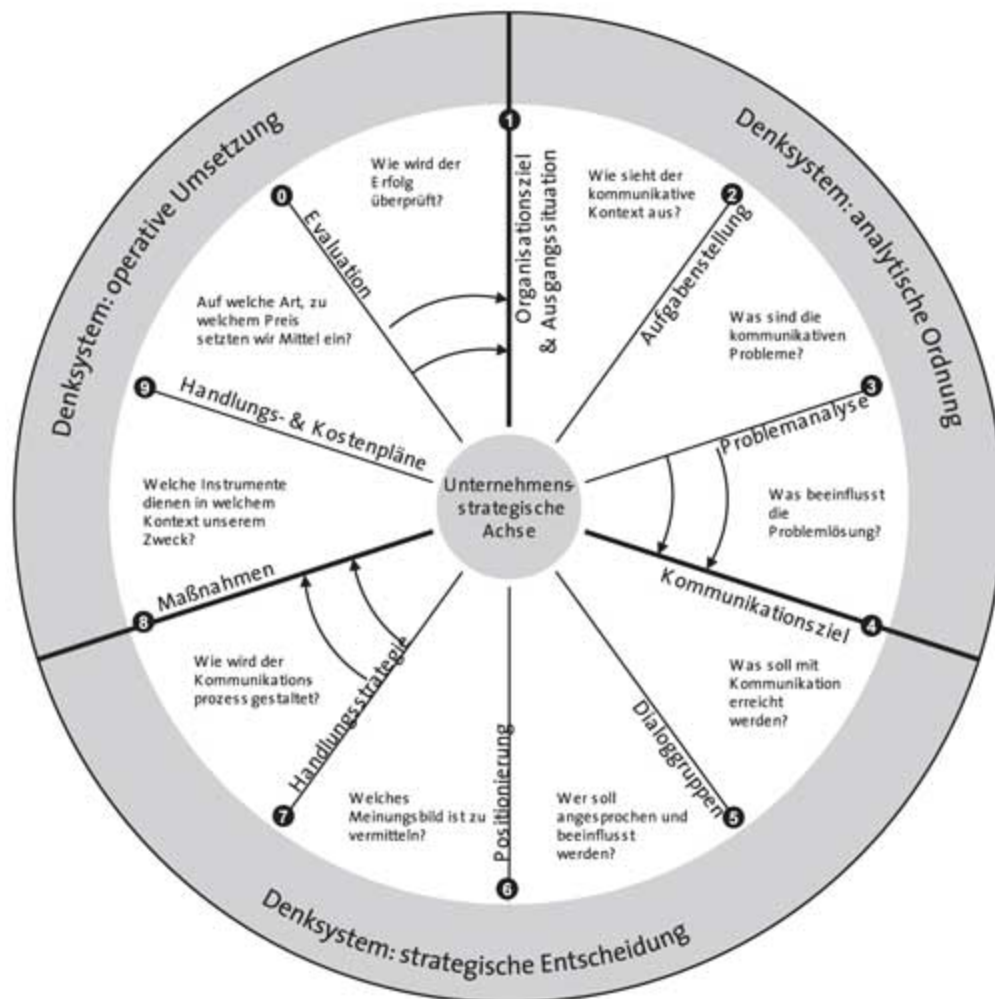


Abbildung 2: Der Regelkreis der Kommunikation und seine zehn Denkschritte

Didaktik der Konzeptionslehre

Ich vermittele meine Konzeptionslehre, indem ich jeden Schritt von der Ausgangssituation mit den Organisationszielen des Auftraggebers bis zur Evaluation zuerst theoretisch begründe und anschließend praktisch veranschauliche.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem praktischen Methodengebrauch, den ich im Rahmen meiner langen Berufstätigkeit als Kommunikationsberater und

Agenturinhaber entwickelt habe. Ich zeige die Vorgehensweisen, die meinem Team und mir bei der Erstellung vieler zum großen Teil erfolgreicher Konzepte geholfen haben, und belege sie durch konkrete Beispiele.

Die (Problem-)Lösungskompetenz eines Konzeptioners hängt mit seinen Erfahrungen zusammen. Je mehr Konzepte er erstellt hat, desto besser wird er. Damit hängt auch eine wichtige didaktische Anforderung zusammen. Wer das System des Konzeptionierens nur an einem Beispiel erlernen will, begibt sich in der Regel auf einen Holzweg. In diesem Fall lernt er nämlich nur eine bestimmte Mechanik kennen, die sich nicht ohne Weiteres auf andere Problemstellungen übertragen lässt.

Kommunikationsstrategische (Problem-)Lösungskompetenz hängt mit dem Erfahrungsschatz des Konzeptioners zusammen

Jede Denkmechanik entsteht durch die Konditionierung. Ein Reiz löst immer die gleiche Reaktion aus. Wenn man ein Konzept nur anhand eines Beispiels erlernt, wird das Denken automatisch konditioniert. Denn der Lernende glaubt in diesem Moment, dass es nur diesen einen Weg der (Problem-)Lösung gibt.

Die meisten meiner Kollegen versuchten, die Konzeptionslehre an einem Schwerpunktbeispiel zu vermitteln. Ich weiche von dieser Praxis ab. In jedem Kapitel führe ich mehrere Beispiele an. Ich habe sie der Realität, aber auch meiner Phantasie entnommen.

Lernen aus Beispielen

Beispiel 1: GKV

Meine Beispiele habe ich nach drei unterschiedlichen Gesichtspunkten ausgewählt. Für die Veranschaulichung des

formalen Aufbaus und der inhaltlichen Aufbereitung greife ich auf ein Konzept zurück, das meine Agentur vor kurzem für die Spitzenverbände der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) entwickelt, dafür aber leider nicht den Zuschlag bekommen hat. Die Wahl erfolgte im Hinblick auf das möglichst breite Problemverständnis. Angesichts der immer lauter werdenden Diskussionen um die Gesundheitsreform gehe ich davon aus, dass die Aufgabenstellung dieses Konzepts für die meisten Leser ohne besondere Fachkenntnisse nachvollziehbar ist. In jedem Kapitel wird der entsprechende konzeptionelle Arbeitsschritt dargestellt und erläutert. Das gesamte Maßnahmenkonzept findet sich in leicht gekürzter Form im Anhang des Buchs.

Das lösungsorientierte Denken erkläre ich zum Teil durch phantasievolle Gedankenspiele. Dadurch will ich erreichen, dass sich der Leser nur auf das Kommunikationsproblem konzentriert und politische, wirtschaftliche, soziale, kulturelle oder ökologische Fragestellungen außer Acht lässt. Zur Veranschaulichung der Lösungswege greife ich aber auch auf realitätsbezogene Konzepte zurück, die meine Agentur in den achtziger Jahren entwickelt hat. Der Rückgriff auf „historische“ Arbeiten hat seine Gründe. Erstens möchte ich mich nicht in aktuelle Problemstellungen der Kommunikationsentscheider einmischen. Zweitens fiel in die damalige Zeit die Geburtsstunde der Strategischen Public Relations, die wir mitentwickelt und gefördert haben.

Der Konzeptioner lernt aus konkreten Fällen und phantasievollen Gedankenspielen

Zeitlosigkeit des kommunikationsstrategischen Ansatzes

Als konzeptioneller Denkansatz ist die Strategische Kommunikation nahezu zeitlos. Das unterscheidet sie von den fachspezifischen Ansätzen der operativen Kommunikation. Bei den Letzteren ziehen neue oder verbesserte Instrumente auch konzeptionelle Konsequenzen nach sich. Für die Strategische Kommunikation trifft dies nicht zu.

Kommunikationsstrategisches Denken ist zeitlos

Noch vor kurzem gab es die weit verbreitete Meinung, dass das Internet und seine Folgetechnologien die Kommunikation maßgeblich revolutioniert haben. Das ist eine systematische Überschätzung. Ein Konzeptioner kann von modernen elektronischen Kommunikationskanälen sehr profitieren und diese auch bei seinen Recherchearbeiten und operativen Umsetzungen nutzen. Auf sein kommunikationsstrategisches Denken hat dies jedoch nur dann besonderen Einfluss, wenn das Kerngeschäft des Auftraggebers selbst stark an das Internet gebunden ist, wie beispielsweise bei Online-Banken oder E-Commerce-Unternehmen. Ansonsten reduziert sich seine Bedeutung auf eine von vielen wichtigen Kommunikationsdisziplinen.

Das Internet ist eine Kommunikationsdisziplin wie jede andere. Ein Konzeptioner muss natürlich seine Funktions-, Wirkungs- und Anwendungsweise kennen, um es zielführend einzusetzen. Dieser Einsatz wird jedoch nicht durch das Wesen der Disziplin bestimmt. Es ist vielmehr das konzeptionelle Denken, das darüber entscheidet.

Fragen als Grundtechnik des Konzeptionierens

Auf seinem Denkweg von der Analyse über die Strategie bis zur Umsetzung bedient sich der Konzeptioner stets der

Fragetechnik. Die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt zu stellen, ist mindestens genauso schwer, wie die richtigen Antworten zu finden. Der Unterschied besteht nur darin, dass Fragetechniken rational erlernt werden können. Beim Antworten kommt es dagegen sehr stark auf die Intuition und Kreativität an, die bei den einzelnen Menschen unterschiedlich ausgeprägt sind.

Fragetechniken lassen sich rational erlernen, Antworten erfordern Intuition und Kreativität

Die generelle Frage der Strategischen Kommunikation, auf die das konzeptionelle Denken eine Antwort geben muss, lautet: Was sind die Probleme und wie kann man sie lösen? Dabei handelt es sich „nur“ um Probleme, die durch Kommunikation entstanden sind und durch den Einsatz kommunikativer Aktivitäten bewältigt werden können. Diese Einschränkung ist kleiner, als man spontan denkt. Die meisten Probleme von Unternehmen, Organisationen oder Institutionen haben direkt oder indirekt mit falscher Kommunikation zu tun.

Die generelle Fragestellung der Strategischen Kommunikation lässt sich in zehn Einzelfragen aufsplitten. Sie sind in [Tabelle 1](#) dargestellt. Wer die Fragen eindeutig und präzise beantworten kann, ist in der Lage, kommunikationsstrategisch zu denken und ein professionelles Konzept zu entwickeln. Wie gut das Konzept ist, hängt allerdings noch von seiner (Problem-)Lösungskompetenz ab.

Der Konzeptioner beantwortet die Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge und schreibt die Antworten in das Konzept hinein. Ist das Konzept fertig, kann es als Steuerungsinstrument der Strategischen Kommunikation

eingesetzt werden. In der Praxis ist zudem entscheidend, dass nicht nur der Umsetzungsteil des Konzepts beachtet wird. Das operative Kommunikationsmanagement muss stets die analytischen und strategischen Fragen mit im Auge behalten.

Wie gesagt: Das Kommunikationsmanagement stellt einen Kreislauf dar, in dem die zehn Denkschritte immer wieder durchlaufen werden. Die Steuerung und die damit verbundene Evaluation gehen fließend in die Analyse der neuen Ausgangssituation über. Damit wird das Konzept in den Regelkreis der Strategischen Kommunikation überführt. Aus einer kognitiven Tätigkeit entsteht ein rückgekoppelter Handlungsprozess.

Denksystem	Arbeitsschritt	Fragestellung
Analytische Ordnung	1. Organisationsziel & Ausgangssituation	Wie sieht der kommunikative Kontext vor dem Hintergrund der Organisationsziele aus?
	2. Aufgabenstellung	Welche kommunikativen Probleme sind zu lösen?
	3. Problemanalyse	Was fördert die Problemlösung, was behindert sie?
Strategische Entscheidung	4. Zielsetzung	Was soll mit Kommunikation erreicht, bewirkt, verändert werden?
	5. Dialoggruppen	Wer soll angesprochen, integriert, aktiviert, neutralisiert werden?
	6. Positionierung	Welches Meinungsbild soll vermittelt werden?
	7. Strategie	Wie wird generell der Meinungsbildungsprozess gestaltet?
Operative Umsetzung	8. Maßnahmen	Welche Instrumente, Aktivitäten sollen zu welchem Zweck und in welchem Kontext eingesetzt werden?
	9. Planung	Wo, wann, in welchem Umfang, mit welcher Häufigkeit und zu welchem Preis findet der Mitteleinsatz statt?
	10. Evaluation	Wie wird der Erfolg überprüft?

Tabelle 1: Zehn Grundfragen des Konzeptioners

Die Wirkungskdauer des Konzepts

In der traditionellen Vorstellung ist ein Kommunikationskonzept ein mittel- bis langfristiges Steuerungsinstrument. Die Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen verändern sich heute aber permanent. Auch die Unternehmensstrategien und die daraus resultierenden Aufgaben unterliegen einem schnellen Wandel. Deshalb muss das

Kommunikationskonzept regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls neu ausgerichtet werden.

Kommunikationsstrategien sind nicht immer langfristig ausgerichtet

Die Wirkungsdauer des konzeptionellen Regelkreises hängt von der Erreichung der definierten Ziele sowie von den internen und externen Veränderungen ab. Es ist durchaus möglich, dass der Kommunikationsstrategie innerhalb von wenigen Stunden ein Konzept erstellt, das bereits am nächsten Tag zum Einsatz kommt und in zwei Tagen neu ausgerichtet werden muss. In plötzlich auftretenden Krisensituationen gehört ein solcher schneller Durchlauf des mentalen Regelkreises sogar zum Normalfall. Denn in solchen Szenarien kann sich der kommunikative Kontext fast stündlich verändern. Auch dies kann strategische Relevanz haben, nämlich dann, wenn die kommunikativen Problemklassen nachhaltig betroffen sind.

Trotz des Zeitdrucks muss stets der kognitive Kreislauf vollständig durchlaufen werden. Es heißt zwar nicht, dass jede der zehn Fragen zu anderen Antworten als bisher führt. Dennoch sind alle Fragen in der gegebenen Reihenfolge zu stellen und zu beantworten. Die Ausblendung eines einzigen Aspektes kann bereits zu kommunikativen Fehlern mit schwerwiegenden Folgen führen.

Konzeptpräsentation und Konzepterstellung

Wir werden uns in den anschließenden zehn Kapiteln mit der Methodik des analytischen, strategischen und operativen Denkens in ihren zehn Arbeitsschritten beschäftigen. Zum Abschluss dieser Einführung will ich dagegen auf das Präsentieren eines Konzepts eingehen. Der Konzeptioner muss sich darüber in der Regel keine Gedanken machen.

Der Kommunikationsberater wird jedoch mit diesen Anforderungen stets konfrontiert, wenn er den Kunden von dem Konzept überzeugen will.

Analytisches Denken beruht auf intellektueller Distanz

Ein Konzept hat drei dramaturgische Phasen. Sie kommen vor allem während der Präsentation zum Vorschein. Wer schon einmal eine professionelle Präsentation eines Konzepts miterlebt hat, der hat sicherlich bemerkt, dass der Präsentierende die Inhalte nicht auf gleiche Art und Weise darstellt. Manchmal wird sogar der analytische, strategische und operative Teil von unterschiedlichen Personen präsentiert.

Was nur wie ein dramaturgischer Trick aussieht, um die Zuhörer zu beeindrucken, wurzelt faktisch in den drei unterschiedlichen Denksystemen. Das Denken ist anders ausgerichtet, wenn es analysiert, eine Strategie entwickelt oder die operative Umsetzung gestaltet. Darauf beruht die dramaturgische Grundform eines Konzepts. Sie muss eingehalten werden, wenn der Präsentierende mit seinem Denken die Aufmerksamkeit der bei der Präsentation anwesenden Personen gewinnen will.

Die analytische Denkhaltung beruht auf intellektueller Distanz zu den vorliegenden Daten und Fakten. Der Konzeptioner beschreibt die Verhältnisse so, wie sie sind. Seine Ausdrucksweise ist nüchtern objektiv. Sie erinnert an die Vorträge eines Marktforschers oder Börsenanalysten.

Der Stratege bleibt zwar bei der intellektuellen Distanz. Er bezieht seine Denkperspektive aber auf die Zukunft. In diesem Sinne ist er ein Visionär. Bei seiner Präsentation zeigt er vor allem, dass man die Verhältnisse ändern kann.

Die Strategie stellt dafür das entsprechende Veränderungsprogramm dar.

Der Umsetzungsteil eines Konzepts beschäftigt sich mit konkreten Aktivitäten in der Zukunft. Das operative Denken nimmt hierfür eine Projektion vor. Es stellt dar, was passieren wird. Um die Handlungsideen zu vermitteln, muss der Präsentierende die Vorstellungskraft der Zuhörer ansprechen. Seine Ausführungen sind folglich sehr konkret und anschaulich. Er verwendet eine bildhafte, phantasiereiche Sprache, in der sich die Kreativität der Maßnahmen widerspiegelt.

Umsetzungsdenken fordert kreative Vorstellungskraft

Analyse, Strategie und Umsetzung bilden bei der Präsentation einen fließenden Darstellungsprozess der zehn Denkschritte. Jeder Schritt ergibt sich dabei aus dem vorausgegangenen. Der logische, progressiv entstehende Sinnzusammenhang ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal der präsentierten Konzepte. Gedankensprünge lassen dagegen auf Unstimmigkeiten und Inkonsistenzen schließen.

Die Präsentationstechnik ist ein besonderer Bereich der Kommunikation. Oftmals stehen und fallen die Entscheidungen über ein Konzept mit dem Verlauf der Präsentation. Sie muss dem Auftraggeber die Sicherheit vermitteln, sich für das Richtige zu entscheiden. Es ist keine einfache Überzeugungsaufgabe. Sie methodisch und instrumentell zu erläutern, ist jedoch im Rahmen dieses Buches nicht möglich.