

Nanette Aimée Besson

Unternehmens- kommunikation und PR konzipieren



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau Verlag · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Die Materialien aus dem Anhang stehen Ihnen zum Download unter <http://www.uvk.digital/45548> zur Verfügung.



Prof. Dr. Nanette Aimée Besson lehrt Unternehmenskommunikation und PR an der Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft in Köln. Außerdem ist sie als Director Analytics bei Ketchum Deutschland tätig.

Nanette Aimée Besson

Unternehmenskommunikation und PR konzipieren

Methoden zur strategischen Planung, Steuerung und
Evaluation

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: © iStock – nd3000

Porträt der Autorin: privat

Abbildung 65: © Saskia Matheisen

Foto in Abbildung 30: © iStock – stockfour

Abbildungen 28, 32, 63, 68, 72, 74: © Nanette Aimée Besson

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

1. Auflage 2021

© UVK Verlag 2021

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG

Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart

CPI books GmbH, Leck

utb-Nr. 5548

ISBN 978-3-8252-5548-0 (Print)

ISBN 978-3-8385-5548-5 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-5548-0 (ePub)

Inhalt

Zum Geleit	11
Vorwort	13
1 Problemfeld und Übersicht	15
2 Konzeptionstechnik	19
2.1 Elemente der Konzeptionstechnik	19
2.2 Konzeptarten	21
Aus dem Leben – Der Segeltörn	22
Weiterführende Literatur	23
3 Das Briefing	25
3.1 Briefinginhalt	26
3.2 Briefinginhalt nachbereiten	27
3.3 Kommunikation verstehen	28
3.4 Re-Briefing beim Kunden	30
Aus dem Leben – Die Paartherapie	30
Weiterführende Literatur	31
4 Die Recherche	33
4.1 Recherchekreise	34
4.2 Arten der Recherche	40
4.3 Planung der Recherche	41
4.4 Zusammenfassung der Recherche	44
Aus dem Leben – Der Autokauf	44
Weiterführende Literatur	45
5 Methoden und Instrumente der Recherche und Evaluation	47
5.1 Planung einer empirischen Untersuchung	47

5.2	Qualitative und quantitative Methoden	54
5.3	Kommunikation operationalisieren	57
5.3.1	Aufmerksamkeit und Wahrnehmung	60
5.3.2	Wissen	62
5.3.3	Meinung	64
5.3.4	Image	67
5.3.5	Einstellung	70
5.3.6	Beziehung und Vertrauen	70
5.3.7	Reputation	73
5.3.8	Verhalten	74
	Aus dem Leben – Vorurteile	75
5.4	Die Beobachtung	75
5.4.1	Digitale Beobachtungen	76
5.4.2	Analoge Beobachtungen	78
5.5	Die Befragung	83
5.6	Die Gruppendiskussion und Interviews	87
5.7	Die Inhaltsanalyse	87
5.8	Instrumente: Die Medienresonanzanalyse	89
5.8.1	Historie der Medienresonanzanalyse	89
5.8.2	Erstellung einer Medienresonanzanalyse	91
5.9	Instrumente: Die Social-Media-Analyse	98
5.10	Technik: Arbeiten mit Pivottabellen	102
5.10.1	Die Datenbank	102
5.10.2	Pivottabellen erstellen	105
5.10.3	Pivotgrafiken	107
	Aus dem Leben – Projektevaluation "Sommerkino"	108
	Weiterführende Literatur	110
6	Die Analyse	115
6.1	Bewertung: Maßstäbe	115
6.2	Bewertung: Gewichtung	116
6.3	Benchmarking	118
6.4	SWOT-Analyse	118
6.5	Portfolioanalyse	121

6.6	IST-SOLL-Vergleich	121
6.7	Quintessenz: Die zentrale Aufgabenstellung	122
	Aus dem Leben – Die Bewerbung	122
	Weiterführende Literatur	123
7	Die Strategie	125
7.1	Stakeholder und Zielgruppen	125
7.2	Storys und Botschaften	131
7.3	Kommunikationsbereiche und Kernmaßnahmen	134
7.4	Ziele und Wertbeitrag	137
7.4.1	Wertschöpfung: Werte und Normen	138
7.4.2	Kennzahlen und Kennwerte	141
7.4.3	Messbare Ziele	142
7.4.4	Steuern durch Ziele: Kommunikations-Controlling	143
	Aus dem Leben – Torchés of Freedom	149
	Weiterführende Literatur	150
8	Die Taktik	153
8.1	Instrumente und Kanäle	153
8.1.1	Instrumente	155
8.1.2	Kanäle	162
8.2	Integrierte Kommunikation	167
8.2.1	Content Marketing	169
8.2.2	Corporate Identity vs. Marke	173
8.2.3	Die Customer Journey	174
8.3	Projektmanagement	175
8.4	Maßnahmen- und Ressourcenplanung	176
8.4.1	Der Strukturplan	177
8.4.2	Ressourcensteuerung	181
	Aus dem Leben – Die Silvesterfeier	183
	Weiterführende Literatur	184
9	Strategische Evaluation	187
9.1	Das Projekt „Strategische PR-Evaluation“	187
9.2	Aspekte der Evaluation	194
9.2.1	Planungsevaluation	195

	9.2.2	Prozessevaluation	195
	9.2.3	Maßnahmenevaluation	196
	9.2.4	Evaluation der kurzfristigen Effekte	197
	9.2.5	Evaluation der langfristigen Effekte	198
	9.2.6	Issues Monitoring und Issues Management	200
	9.3	Ergebnisbewertung: Die Performance-Analyse	203
	9.3.1	Zielerreichung: Wertbeitrag der Kommunikation	205
	9.3.2	Effektivität und Effizienz	205
	9.3.3	Nachhaltige Veränderungen	206
		Aus dem Leben – Der Martinszug in Edingen 2014	207
		Weiterführende Literatur	209
10		Kommunikationsdesign und Reporting	211
	10.1	Medien, Visualisierungen und Illustrationen	212
	10.2	Die Präsentationscharts	217
	10.3	Die Dokumentation	218
		Aus dem Leben – Das Referat im Hochschulseminar	219
		Weiterführende Literatur	220
11		Der Pitch	221
	11.1	Die Eventplanung: Zeit und Ort	221
	11.2	Der Aufbau und die Dramaturgie	223
	11.3	Die Redner	224
	11.4	Die Sprache	225
	11.5	Nonverbale Kommunikation	225
	11.6	Die Generalprobe	227
		Aus dem Leben – Der Hausbesichtigungstermin	228
		Weiterführende Literatur	229
12		Die Zusammenarbeit: Konzeptionsmanagement	231
	12.1	Gruppendynamik	231
	12.1.1	Arbeitsteilung	234
	12.1.2	Kommunikation	235
	12.1.3	Zeitmanagement	237

12.2	Managementkonzepte	238
12.2.1	Agiles Projektmanagement	239
12.2.2	Design Thinking	240
12.3	Kreativitätstechniken	241
12.3.1	Kreativmethoden	243
12.3.2	Kreativstrategien	246
12.3.3	Schwierigkeiten im kreativen Prozess	247
12.3.4	Bewertung von kreativen Ideen	248
	Aus dem Leben – Die WhatsApp-Gruppe	250
	Weiterführende Literatur	251
	Epilog	253
	Glossar	263
	Anhang	273
	Beziehungsfragebogen von James Grunig	273
	Beispiel einer Checkliste zur Bewertung einer PR-Konzeption	275
	Beispiel einer Ampel-Checkliste zur Prozessevaluation	276
	Literatur	277
	Register	285
	Abbildungsverzeichnis	288
	Tabellenverzeichnis	291

Zum Geleit

Über rund 30 Jahre hinweg hat sich im Bereich der Konzeption von Kommunikationsmaßnahmen nichts Wesentliches getan. Wenn man ehrlich sein möchte, kann man sogar zurückgehen bis zu den zentralen Texten von Oeckl in den 1960er Jahren oder etwas früher in den USA zu Textbüchern wie „Effective Public Relations“ von Cutlip und Center (1952). Immer ist die Planung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen an einem klassischen Managementkreislauf orientiert. Das ist auch im vorliegenden Buch nicht grundsätzlich anders. Doch in den letzten zwanzig Jahren haben wir vieles an neuen Informationen hinzugewonnen, was wichtig wäre für den Planungsprozess: über die Analyse des Organisationsumfeldes, Wirkungs- und Wertschöpfungsstufen von Kommunikation, Organisation im Kontakt mit Auftraggebern und Klienten, agiles Arbeiten im Team u. v. m.

Nanette Aimée Besson integriert diese neueren Diskurse in ihr Konzeptionsbuch immer dort, wo es für den Planungsprozess besonders hilfreich ist. Sie schaut aus der Perspektive der Konzeption auf diese Themen und verwebt sie zu einem neuen Ganzen, das nun alles enthält, was man dringend braucht, um erfolgreich Kommunikation zu planen. Damit bleibt der Band praxisorientiert und praxisnah, zugleich kann man ihn ohne große Vorkenntnisse nutzen, weil er in viele Diskussionen und Erkenntnisse der letzten Jahrzehnte auf gut lesbarem Niveau einführt. Er ist aber auch umfassend und vernetzt die Diskurse um Führung und Kommunikation mit dem Konzeptionsgeschehen.

Natürlich merkt man dem Buch an, wo die Verfasserin klare Defizite früherer Konzeptionsbücher identifiziert hat, die sie schließen möchte – beispielsweise im Bereich der Evaluation und Erfolgsmessung von Kommunikation, der gern recht stiefmütterlich abgehandelt wird. Nicht so bei Nanette Besson: Hier wird der Leser sehr genau in Inhalts- und Medienresonanzanalysen eingeführt – bis hin zur Handhabung von Pivottabellen.

Damit hat der Band regelrechten Kompendiumcharakter: Er führt ein, legt Grundlagen und schafft Zugänge, er weitet den Blick auf kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, die man zum Konzeptionieren braucht und gibt dem Leser viele hilfreiche Tools an die Hand, mit denen er die Entwicklung von Kommunikationskonzepten auf allen Stufen selbst realisieren kann. Die vielen hilfreichen Grafiken und Tabellen, die sich die

Autorin ausgedacht hat, unterstützen das Verständnis dabei und geben dem Leser stete Orientierung.

Dass Nanette Aimée Besson die Idee zu diesem Band aus einem gemeinsamen Seminar im Studiengang Onlinekommunikation (BSc) bei uns an der Hochschule Darmstadt gefasst hat, freut mich besonders. Man erkennt viele der Fragen und Diskussionen wieder, die wir mit Studierenden geführt haben und die hier als Erfahrungshintergrund ebenso eingeflossen sind wie die Erkenntnisse aus hunderten Seminaren und Trainings, die die Verfasserin geleitet hat.

Ich wünsche dem Band in den kommenden Jahren weite Verbreitung in der Hochschullehre, Erwachsenenbildung und Weiterqualifizierung. Und ich nutze meinen Heimvorteil als einer der ersten Leser und fange damit gleich im nächsten Semester an!

Prof. Dr. Lars Rademacher (Hochschule Darmstadt)

Vorwort

Unter der Sonne Italiens begann ich mit diesem Buch. Nach intensiven ersten Jahren der Hochschullehre hatten sich so viele Eindrücke, Ideen und Erlebnisse angesammelt, dass es mir sehr leichtfiel, alles aufzuschreiben.

Meine ersten Konzeptionserfahrungen machte ich anno 1996 im Rahmen des DIPR-Nachwuchsstipendiums. Sie waren geprägt von Marie-Therese Junkers, einer inspirierenden Mentorin in Sachen Systematik, Metaplan-technik und zielgerichteter Gruppenarbeit. Ich habe zu ihr und einigen Gruppenmitgliedern dieses Intensivseminars immer noch Kontakt.

Seit 2018 führe ich selbst Konzeptionsseminare durch und erlebe die Intensität der kreativen und konstruktiven Zusammenarbeit von der Seite der Lehrkraft aus. Die Studierenden der Marketingkommunikation der IBA Heidelberg und Darmstadt entwickelten innovative und methodenbasierte Konzepte für verschiedene Unternehmen der Pharmabranche. Die Präsentation vor den Unternehmensvertretern war dabei immer der Höhepunkt des gemeinsamen Erlebnisses – auch wenn es dabei noch nicht um echte Budgets ging. Die Zusammenarbeit mit Lars Rademacher in seiner Lernagentur an der Hochschule Darmstadt inspirierte mich zu neuen Aspekten, die bei der Konzeption zu beachten sind. Dabei geht es um Prozessmanagement, um die Durchsetzung eigener Ideen und manchmal auch um die kreative Pause zum Meditieren. Die PR-Theorien im Masterstudiengang an der HMKW inspirierten mich u. a. zu einem systemtheoretischen Zugang zur Zielgruppenbestimmung. Auf diese Weise gewinnt die Konzeptionstechnik immer neue Aspekte dazu.

Mittlerweile gehört die Konzeptionstechnik zum Standardlernprogramm von Studierenden der PR und der Unternehmenskommunikation. Sie erarbeiten Kommunikationsprogramme auf der Basis von empirischen Methoden und strukturierter Planung. Dies stellt einen wesentlichen Beitrag zur weiteren Professionalisierung des Fachbereichs dar. Der Impact einer so intensiven Gruppenarbeit kann zudem lebenslange Freundschaften und unvergessliche Erlebnisse hervorbringen – ein (rein wertorientierter) nicht zu unterschätzender Faktor bei der Wahl des Berufes.

Ich danke allen, die mich zu diesem Buch inspiriert haben!

Nanette Besson

Diversität und Toleranz sind meine Leitbilder. Gendertechnisch schreibe ich flexibel abwechselnd in weiblicher oder männlicher Form. Ich meine immer alle Menschen ohne Bevorzugung oder Diskriminierung.

Nanette Besson

1 Problemfeld und Übersicht

Unternehmenskommunikation umfasst die bewusste Kommunikation nach innen und außen. PR stellt einen wesentlichen Teilbereich davon dar, der an sämtliche Stakeholder kommuniziert. Die klassische Marketingkommunikation richtet sich an Kunden, Mitarbeiter und Shareholder – auch wenn in den letzten Jahren eine Öffnung zu wertorientiertem Denken und Handeln stattgefunden hat. Das strategische Handeln ist für alle Kommunikationsformen essenziell, damit keine Ressourcen verschwendet werden und die Prozesse überwacht werden. Die Konzeptionstechnik, wie sie in diesem Buch entwickelt wird, stammt von den Klassikern der PR-Literatur ab und führt sie für die gesamte Unternehmenskommunikation fort. Dabei gilt das Vorgehen nicht nur für Wirtschaftsunternehmen, sondern ebenso für Organisationen und ihre Kommunikation.

Unternehmenskommunikation ist strategisch zu planen – auch wenn in der Praxis oft operative und reaktive Maßnahmen und Handlungen den Alltag bestimmen. Die Umsetzung von theoretischen Ideen und Modellen in den praktischen Alltag stellt eine stete Herausforderung dar. Der Zwiespalt zwischen Wissenschaft und Praxis ist kaum irgendwo so spannungsreich wie in der Kommunikation – gerade deswegen, weil „jeder Mensch kommunizieren kann“. Die Anerkennung als Fachbereich und Fachkompetenz ist eng damit verbunden, dass die Theorie den Bezug zur Praxis herstellt und aufrechterhält. Auf diese Weise profitiert sowohl die Praxis von effizienteren Prozessen als auch die Wissenschaft von höherer Relevanz ihrer Erkenntnisse. Die Planung, Steuerung und Evaluation von Unternehmenskommunikation stellen eine Fülle von Modellen und Techniken für die Praxis zur Verfügung.

Dieses Lehrbuch möchte die Verbindung von strategischem Arbeiten, datenbasiertem Recherchieren und kreativem, innovativem Denken herstellen. Dafür werden interdisziplinäre Ansätze und Theorien dargestellt, die in der Soziologie, der Betriebswirtschaftslehre, der Psychologie, der Werbung und anderen Bereichen erfolgreich eingesetzt werden. Zusammen ermöglichen sie eine kreative, datenbasierte Unternehmenskommunikation, die strategisch gesteuert ihre Ziele verfolgt und evaluiert. Digitale und analoge Tools helfen bei der effizienten und kreativen Systematisierung von

Erkenntnissen. Psychologische und managementbasierte Ansätze helfen bei der Zusammenarbeit, Organisation und Präsentation der Ergebnisse.

Der Aufbau des Buches richtet sich nach der strategischen Herangehensweise: Nach einem Überblick zu Sinn und Zweck von Konzepten wird zunächst das **Briefing** als „Startschuss“ für die Konzepterstellung dargestellt. Die Recherche ist anschließend systematisch anzugehen. Da die Recherche im Wesentlichen auf der Anwendung empirischer Methoden der Datenerhebung und -analyse basiert, werden diese im folgenden Kapitel einzeln dargestellt. Die Methoden und Instrumente kommen sowohl in der Recherche als auch in der Evaluation von Kommunikation zum Einsatz. Dabei sind die empirischen Methoden in diesem Zusammenhang stark auf die Praktikabilität und Relevanz für das Briefing und die Strategiefindung auszurichten.

Die **Analyse** bewertet alle gesammelten Daten und eröffnet die Strategiephase. Dabei ist zunächst herauszuarbeiten, welche Zielgruppen mit welchen Inhalten angesprochen werden. Die Festlegung der Kernmaßnahmen ist mit der Entscheidung für einen Kommunikationsbereich verbunden: Welche Kommunikationsdisziplin kommt zum Einsatz? Womit erreiche ich die Zielgruppe am besten? Im Anschluss an diese strukturellen und inhaltlichen Entscheidungen können Ziele definiert und Wertschöpfungsketten geknüpft werden. An dieser Stelle wird die Verbindung von übergeordneten Unternehmens- und Organisationszielen mit operativen Maßnahmenzielen hergestellt. Mit Hilfe dieser Kennzahlen und Kennwerte ist der Erfolg der Kampagne zu steuern. Die strategischen Aspekte Ziel, Zielgruppe, Kernmaßnahme und Botschaften erzeugen ein strategisches Netz, sie bedingen einander und sind stets auf ihre enge Verknüpfung zu prüfen.

Die **Taktik** beginnt den detaillierten Planungsteil mit Tools aus dem Projektmanagement. Sie wird durch die Festlegung der formativen und summativen Evaluation abgeschlossen. Evaluation wird strategisch und kontinuierlich konzipiert, damit die Effekte und Effizienz der Kampagne aufgezeigt werden können.

Die Aufbereitung aller Arbeitsergebnisse und die Vorbereitung der **Präsentation** der Konzeption stellen den Endspurt der Kampagnenplanung dar.

Die **Zusammenarbeit im Team** ist eine wichtige Metaebene des gesamten Projekts: Das Konzeptionsmanagement umfasst Aspekte wie Gruppendynamik, Arbeitsteilung, Kreativitätstechniken, Zeitmanagement und Kommunikation innerhalb der Gruppe. Nicht selten sind diese Themen zentrale Erfolgsfaktoren bzw. Störelemente bei der Zusammenarbeit.

Jedes Kapitel schließt mit einem kurzen Exkurs, in dem der jeweilige Aspekt lebensnah verdeutlicht wird. Dabei handelt es sich bewusst um Vergleiche aus unterschiedlichsten Lebensbereichen und nicht aus der beruflichen Welt der Unternehmenskommunikation. Eine Liste mit weiterführender Literatur rundet jedes Kapitel ab.

Die folgenden Methoden und Instrumente – das Handwerkszeug für eine strategisch geplante Kommunikation – werden in den kommenden Kapiteln erläutert:

- Gesprächsführung
- Recherchekreise
- Sekundäranalysen
- Beobachtung
- Befragung
- Diskussion und Interviews
- Inhaltsanalysen
- Medienresonanzanalyse
- Social-Media-Analyse
- Pivottabellen
- Kommunikationscontrolling
- Zielgruppen als Systeme
- Personas und Empathy Map
- Projektmanagement
- Strategische PR-Evaluation
- Reporting
- Präsentationstechnik
- Teamorganisation
- Kreativitätstechniken

2 Konzeptionstechnik

Lernziele | Das Lernziel dieses Kapitels ist es, zu verstehen, warum ein Konzept erstellt wird und wie. Nicht immer ist es nötig, einen vollumfänglichen, detaillierten Plan zu erstellen. Für die Entscheidung, welche Untersuchungstiefe angewendet werden soll, sind die Kenntnisse der Möglichkeiten notwendige Voraussetzung.



2.1 Elemente der Konzeptionstechnik

Definition | Konzeptionstechnik bezeichnet die Vorgehensweise der Planung von Unternehmenskommunikation, sie bietet das Handwerkszeug („Technik“), um kreative strategische Kampagnen zu entwerfen. Die Konzeptionstechnik stellt die Grundlage für strategisches Arbeiten in der Unternehmenskommunikation und PR dar. Dabei wird dieser Ansatz nicht nur auf Wirtschaftsunternehmen beschränkt, sondern gilt ebenso für Non-Profit- oder andere Organisationen. Der Einfachheit halber wird im Weiteren meist nur von Unternehmenskommunikation gesprochen.



Die Konzeptionstechnik ist ein Kernelement der Unternehmenskommunikation. Die strategische Planung ist überall dort notwendig, wo mit bewusster Kommunikation Probleme gelöst und Ziele erreicht werden sollen. Das kann sowohl den Bereich der internen Kommunikation als auch die externe Kommunikation betreffen. Die eingesetzten Instrumente sind irrelevant – seien es Marketinginstrumente, Werbung, Sponsoring oder Public Relations. Die Konzeption umfasst Analyse, Strategie und Taktik. Sie wird von strategischer Evaluation umrahmt, die Effektivität und Effizienz überwacht. Die Analyse baut auf einer fundierten, systematischen Recherche auf. Die Strategie gibt den generellen Leitfaden vor und die Taktik beinhaltet sämtliche Planungsdetails: **Wer** macht **was** **wann** mit **welchen Mitteln** und **Zielen**? So ist die Kommunikation auch im Zeitalter digitaler Transformation immer noch mit Hilfe der Lasswell-Formel von 1948 zu erklären und zu planen.

Die Evaluation der Kommunikation steht auf einer Metaebene: sie erfasst und bewertet die Konzepterstellung, sie überwacht die Durchführung und kontrolliert die Ergebnisse und Effekte. Die strategische Evaluation wird in einem eigenen Kapitel dargestellt, das ebenfalls einen Idealzustand zeichnet, den es für die Praxis zu einem realisierbaren, pragmatischen Evaluationsprogramm anzupassen gilt.

Die Präsentation der Konzeption ist wie das Servieren des Gerichts im Restaurant: Das Essen soll dem Kunden schmecken, ihn beeindrucken, überraschen, begeistern. Und im besten Falle einen bleibenden Eindruck hinterlassen. Ein gelungenes Reporting stellt die Arbeitsergebnisse dar. Der Pitch stellt das „Grand Finale“ dar, in dem der Kunde oder die Kundin begeistert werden soll. Die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor der Unternehmenskommunikation und wird daher in diesem Buch eigens abschließend thematisiert.

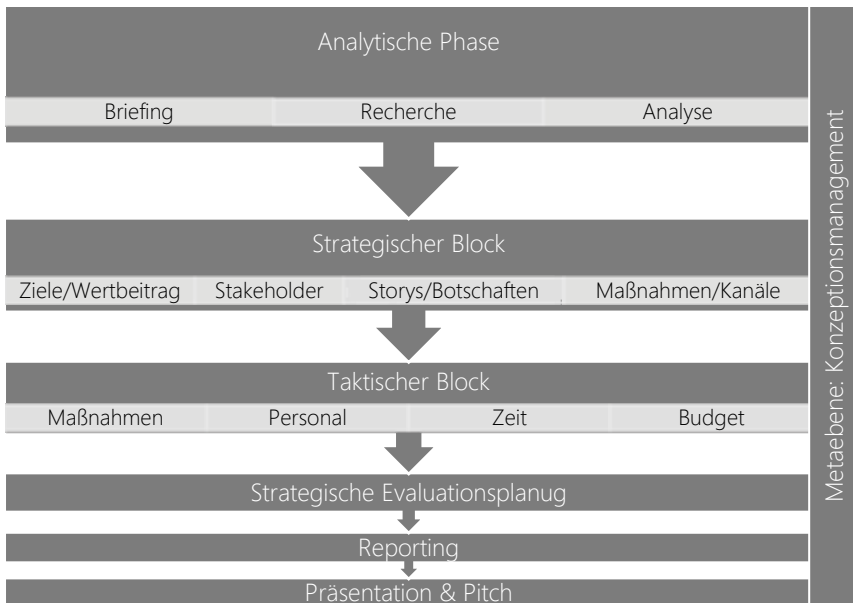


Abb. 1: Aufbau der Konzeptionstechnik

2.2 Konzeptarten

Nicht jedes Kommunikationsvorhaben benötigt eine komplette, detaillierte Konzeption. Die Verhältnismäßigkeit von Aufwand und Nutzen ist in der Unternehmenskommunikation stets zu beachten: Für die kurzfristige Überlegung zu einem abgegrenzten Vorhaben reicht sicherlich eine Projektskizze aus, während für die Festlegung einer Leitlinie ein Masterplan für Zeiträume zwischen einem und mehreren Jahren angebracht ist. Die umfassende, detaillierte Kampagnenkonzeption hingegen bietet sowohl das „große Ganze“ als auch die detaillierte Aufgabenverteilung in Form von professionellem, arbeitsteiligem Projektmanagement. Diese Detailplanung macht nur dann Sinn, wenn sie auch wirklich umzusetzen angestrebt wird. Ein Plan, der ungenutzt im Schreibtisch liegen bleibt, ist Ressourcenverschwendung. Der Zeithorizont sollte als erstes Kriterium festgelegt werden; anschließend die Tiefe der Detailplanung.

Eine **Skizze** ist die Darstellung des Vorhabens in groben Zügen – ohne eine fundierte Recherche und Analyse. Die Skizze verzichtet auf eine taktische Planung. Sie enthält die strategischen Entscheidungen wie die Zielgruppe, generelle Inhalte und grobe Maßnahmenorientierung. Messbare Ziele sind in einer Skizze nicht zu finden, da sie dafür in ihrer Darstellung zu grob bleibt. Eine Skizze kann für eine Maßnahme, ein Projekt, einen Zeitraum oder einen Themenbereich erstellt werden.

Ein **Plan** umfasst immer eine Strategie. Hier wird die Situation recherchiert und analysiert. Auf dieser Basis werden Ziele, Stakeholder, Kernmaßnahmen und Inhalte definiert. Ein Plan kann sowohl für eine einzelne Maßnahme, für ein in sich abgeschlossenes Projekt, einen Zeitraum oder einen Bereich definiert werden. Die taktische Planung ist ebenfalls Teil des Plans. In der Gesamtheit ist ein Plan aber nicht so umfassend wie eine komplette Kampagnenkonzeption.

Eine **Konzeption** stellt nach dieser Systematik das umfassendste Planungswerkzeug dar. Es durchläuft und dokumentiert alle drei Phasen und läuft meistens über einen längeren Zeitraum. In diesem Buch wird die Konzeptionstechnik in aller Detailtreue dargestellt. Dieses Maximalvorgehen ist in der Praxis nicht immer im Einsatz, es stellt eher ein Ideal dar, das dann für die praktische Situation in pragmatische Schritte herunterzubrechen ist.



Wissen | Arten von Konzepten

Skizze: grobe Ideenskizze ohne Details; strategisch weitreichendes Ziel

Plan: recherchebasierte Strategie; für ein abgeschlossenes Projekt, einen Zeitraum oder einen Bereich

Konzeption: fundierte Recherche und Analyse, Strategie und Taktikplanung; Integration verschiedener Instrumente und Kanäle

Konzepte bieten Orientierung. Sie schreiben das Vorhaben fest, so dass es durchdacht, gemeinsam abgesegnet und auf den Weg gebracht werden kann. Mit Hilfe eines Konzeptes kann Außenstehenden ein Vorhaben erklärt werden, z.B. Projektpartnern oder Geldgebern. Ein Konzept dient dem Briefing von Projektmitarbeitenden und stellt alle relevanten Informationen zur Verfügung. Das Konzept dokumentiert gleichzeitig das Vorgehen.

Trotz aller strategischen, planvollen Vorgehensweise bietet die Konzeptionstechnik auch Raum für Kreativität. Kreativtechniken werden im Prozess fest verankert, damit die Kommunikation nicht nur effizient, sondern auch innovativ und überraschend ist.

Nicht zuletzt bietet das Konzept dem Team ein gemeinsames „Statut“, eine Motivationsgrundlage für das erfolgreiche Zusammenarbeiten. Denn die Kommunikationsarbeit soll ja auch Spaß machen!

Aus dem Leben | Der Segeltörn

In Bildern gesprochen stellt das Konzept die Idee des Segeltörns dar. Je nachdem, ob eine mehrtägige Tour oder ein spontaner Nachmittagsausflug ansteht, wird diese Idee mehr oder weniger detailliert geplant. Wenn der Ausflug in weiter Zukunft liegt, ist es ausreichend, das Vorhaben zu skizzieren. Sobald es konkret wird, sind konkrete Listen z.B. für den Einkauf anzufertigen.

Die Beschreibung des Vorhabens erzeugt Vorfreude auf den Urlaub. Die Recherche beleuchtet die Auswahl des Bootes, des Fahrgrundes und der Besatzung. Die Strategie schreibt den Rahmen fest: Ziel, Route, Besatzung, Art der Fahrt (z.B. Entspannung oder Erlebnis). Die Taktik legt für jeden Bereich To-Dos fest und bereitet den reibungslosen Ablauf vor.

Die Evaluation geschieht z.B. durch den Austausch mit anderen Seglern, die die Planung mit Kommentaren bereichern. Die schönen

Erinnerungen an die Fahrt stellen die Endevaluation dar. Es haben sich evtl. auch Freundschaften gebildet oder verändert.

Weiterführende Literatur



- Bak, P. M. (2016). Erfolgreiche Kundenansprache nach Plan. Grundlagen zur Erstellung eines Kommunikationskonzeptes. Wiesbaden: Springer Verlag
- Dörrbecker, K./Fisseneuert-Gossmann, R. (2001). Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik. 4. Auflage. FAZ-Buch
- Hansen, R./Bernouilly, S. (2020). Um die Hecke gedacht. Frankfurt/M.: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen
- Hansen, R./Schmidt, S. (2013). Konzeptionspraxis: eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute; mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gartenweg. 6. Auflage. Frankfurt/M.: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen
- Hartleben, R. E. (2014). Kommunikationskonzeption und Briefing. Ein praktischer Leitfaden zum Erstellen zielgruppenspezifischer Konzepte. 3., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage. Erlangen: Publicis Publishing
- Leipziger, J.W. (2009). Konzepte entwickeln: Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch
- Merten, K. (2013). Konzeption von Kommunikation. Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements. Wiesbaden: Springer VS Verlag
- Pietzcker, D. (2016). Kampagnen führen. Potenziale professioneller Kommunikation im digitalen Zeitalter. Heidelberg: Springer Gabler
- Ruisinger, D. (2016). Die digitale Kommunikationsstrategie. Praxisleitfaden für Unternehmen mit Case Studys und Expertenbeiträgen. Stuttgart: Schäffer Poeschel
- Schmidbauer, K./Jorzik, O. (2017). Wirksame Kommunikation – mit Konzept: Ein Handbuch für Praxis und Studium. Potsdam: Talpa-Verlag
- Schmidbauer, K./Knödler-Bunte, E. (2004). Das Kommunikationskonzept: Konzepte entwickeln und präsentieren. Potsdam: University Press UMC
- Szyska, P./Dürig, U.-M. (Hrsg.) (2008). Strategische Kommunikationsplanung. Konstanz: UVK

3 Das Briefing

Lernziele | Das Briefing ist ein kommunikativer Prozess. In diesem Kapitel wird erklärt, worauf beim Briefing zu achten ist: Welche psychologischen Hintergründe sind für die Gesprächsführung wichtig? Welche nonverbalen Aspekte bieten wertvolle Hinweise für das weitere Vorgehen? Auf welche inhaltlichen Bereiche ist im Briefing zu achten?



Die Voraussetzung für die Entwicklung einer Kommunikationskonzeption ist eine kommunikative Aufgabe, die gelöst werden soll. Das kann eine Veränderung sein oder der Wunsch nach einer Veränderung. Diese Veränderung kann durch eine Strukturänderung entstehen, durch ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder durch eine inhaltliche Neuausrichtung. Es kann sich auch einfach um den Wunsch nach mehr Aufmerksamkeit und Bekanntheit handeln. Mögliche Ziele einer kommunikativen Kampagne werden im Kapitel 5.3 ausführlich dargestellt.

Definition | Eine Kampagne ist ein in sich abgeschlossenes Kommunikationsprojekt mit individuellen Zielen. Sie ist in die Gesamtkommunikation des Unternehmens oder der Organisation zu integrieren.



Das Briefing erfolgt durch den Auftraggeber oder seinen Beauftragten. Eine klassische Situation ist das Briefing des Agenturteams durch den Vertreter der Unternehmenskommunikation. Ein Briefing kann aber auch intern im Unternehmen stattfinden. Dann handelt es sich um einen internen Auftraggeber. Wenn ein internes Team eigenständig ein Kommunikationskonzept entwickelt, kann der Vorgesetzte bzw. die Geschäftsleitung als Auftraggeber betrachtet werden.

Da Kommunikation im Unternehmen immer einem Zweck verpflichtet ist – im Wesentlichen dem Unternehmenserfolg – wird sie für die Leitung oder die Besitzer und zum Zwecke der Wertschöpfung des Unternehmens betrieben. Dabei können die Werte einer Organisation auch nicht-monetär sein und zum Beispiel Verhalten oder Entscheidungen beinhalten

3.1 Briefinginhalte

Das Briefing liefert im besten Falle alle relevanten Informationen zum Unternehmen und zur Kommunikationsproblematik. Die Veränderung, die kommunikativ zu begleiten oder herbeizuführen ist, wird beschrieben. Das Briefing ist fremdbestimmt, da es vom Auftraggeber kommt. Ein **ideales Briefing** stellt zunächst das Unternehmen mit seinen Besonderheiten dar und geht dann auf die kommunikative Situation ein. Der Anlass des Briefings, z.B. das neue Produkt oder die Details der Umstrukturierung, ist Kernbestandteil des Briefings. Anschließend wird eventuell noch auf spezifische Eigenschaften der Umgebung eingegangen: In welcher Wettbewerbssituation befindet sich das Unternehmen? Mit welchen Stakeholdergruppen arbeitet das Unternehmen zusammen? Welche Themen sind für das Unternehmen wichtig oder relevant? Das Gespräch mit dem Unternehmensvertreter bietet Einblick, welche Aspekte besonders wichtig sind, welche Themen kritisch bewertet werden und wie die Abläufe und die (interne oder externe) Darstellung des Unternehmens bisher verläuft.

Das Briefing verläuft meist im Vortragsstil. Im Anschluss an diesen Vortrag können Fragen gestellt werden. Dafür kann eine Vorlage genutzt werden, die die verschiedenen Bereiche der Informationen darstellt und Raum für Notizen lässt. Eine Systematisierung für diese Bereiche bietet die Unterteilung, die im folgenden Kapitel zur Recherche vorgestellt wird.

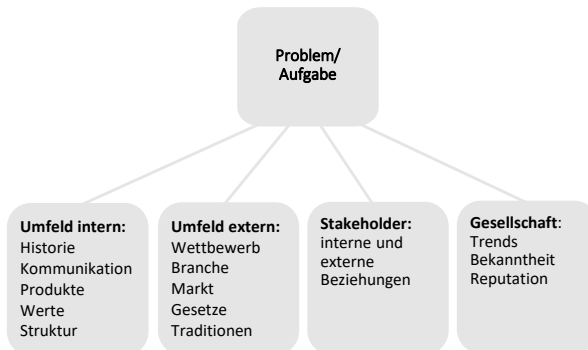


Abb. 2: Aspekte des Briefings

3.2 Briefinginhalte nachbereiten

Nach dem Briefing ist es wichtig, alle Informationen zusammenzutragen und dem Kunden ein Feedback zu geben, das darstellt, wie die Situation verstanden wurde.

Das Zusammentragen geschieht am besten gemeinsam, im gesamten „Auftragnehmer“-Team. Für solche Sammlungen bieten sich interaktive Methoden an: Mit Hilfe von Metaplankarten kann z.B. jeder Einzelne zunächst die wichtigsten drei (oder fünf) Aspekte des Briefings aufschreiben und an die Wand kleben. Hier sind selbstklebende Metaplankarten bzw. „Riesen-Post-its“ eine praktische Möglichkeit, an jeder Wand einen Metaplan zu entwickeln. Die Karten werden zunächst unsortiert an die Wand geklebt, bevor sie dann sortiert werden: gleiche oder ähnliche Karten werden übereinandergeklebt. Dabei fällt schnell auf, welche Aspekte von allen Teilnehmern des Briefings gleichermaßen für wichtig gehalten werden. Es wird ersichtlich, welche Aspekte deutlich hervorstechen. Dabei kann es sich um Aspekte der Situation oder des Ziels oder der Maßnahmen handeln – alles ist erlaubt. Es geht darum, sichtbar zu machen, welches die dominantesten Kriterien des Briefings waren. Es können auch digitale Tools zum Brainstorming genutzt werden, die aufgrund der eingegebenen Begriffe Wortwolken oder Mindmaps erstellen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Weiterverwendung der Daten möglich ist, sei es in Form eines Downloads oder ausreichender integrierter Bearbeitungsmöglichkeiten.

Nach dieser ersten Sichtbarmachung werden alle weiteren Informationen ergänzt. Dafür bietet sich ein digitales Erfassen mit Beamerprojektion an, damit die Inhalte für alle sichtbar direkt digital erfasst werden. Die Metaplenergebnisse sind ebenfalls digital zu erfassen und darzustellen. Kollaborative Tools wie z.B. Trello bieten die Möglichkeit, Projekte zu erfassen. Mit Hilfe von Google-Docs kann ebenfalls der gemeinsame Zugriff auf ein Dokument, sei es eine Tabellenkalkulation, Präsentation, Bild oder Textdatei vereinfacht werden.

Wenn die Inhalte, die in der Präsentation vermittelt wurden, alle erfasst und dokumentiert sind, geht es im nächsten Schritt um die Informationen, die nicht verbal in der Präsentation mitgeteilt wurden: die nonverbale Kommunikation.

3.3 Kommunikation verstehen

Kommunikation ist eine komplizierte Angelegenheit. Es gibt verbale und nonverbale Aspekte, es gibt Inhalts- und Beziehungsaspekte, Aufforderung und Selbstkundgabe. Friedemann Schulz von Thun hat in seinem Kommunikationsmodell „Vier-Ohren“ die klassischen Thesen von Watzlawick, Lasswell, Maletzke und anderen Fachmenschchen zusammengetragen und kombiniert. Das Schulz-von-Thun-Modell bringt diese Aspekte der zwischenmenschlichen Kommunikation mit den Bildern der vier Ohren und vier Schnäbeln anschaulich auf den Punkt. Missverständnisse in der Kommunikation können an jedem der Berührungspunkte vorkommen.



Beispiel | Der 60-jährige Vereinsvorsitzende für Bürgerengagement sagt: „Wir müssen in die sozialen Medien. Die jungen Leute von heute interessieren sich doch gar nicht für Politik.“

Analyse: Der Vorsitzende gibt preis, dass er älter ist als die Zielgruppe, die er ansprechen möchte. Inhaltlich gibt es eine klare Ansage: Er möchte in die sozialen Medien. Beziehungstechnisch scheint es, dass er zwar junge Leute ansprechen möchte, aber Zweifel an deren Interesse hat. Der Appell dieser Aussage geht an die Agentur, die etwas „tun soll“, damit junge Leute vom Verein in den sozialen Medien erreicht und interessiert werden.

Theoretisch könnte ein Zuhörer diese vier Ebenen alle unterschiedlich verstehen: Eine 23-jährige Agenturmitarbeiterin versteht beispielsweise, dass der Referent junge Leute nicht mag und deswegen auf sozialen Netzwerken andere Menschen erreichen möchte. Sie empfindet den Mann als arrogant und hat das Gefühl, er möchte von der Agentur nur Selbstbestätigung bekommen.

Beim Betrachten der möglichen Konfliktpunkte erscheint es eher ein Glücksfall, dass der Empfänger wirklich genau das aufnimmt, was der Sender ihm oder ihr mitteilen wollte.