



306 Konzeptionslehre

Dr. Howard Nothhaft / Prof. (em.) Dr. Günter Bentele / Dr. Tobias D. Höhn



Freie Journalistenschule

Modul 306: Konzeptionslehre

Autoren: Dr. Howard Nothhaft / Prof. (em.) Dr. Günter Bentele / Dr. Tobias D. Höhn

Legende

→ Aufzählung

↘ Lernziel

★ Definition

⊙ *Aufgabe / Übungen*

❖ **Schlagwort**

© 2019 Freie Journalistenschule. Alle Rechte vorbehalten.

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Lehrmoduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der Freien Journalistenschule oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Freie Journalistenschule und ihre Dozenten und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Lehrmoduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Lehrmoduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Lehrmodul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr des Teilnehmers.

Verlag: Freie Journalistenschule, Berlin
www.freie-journalistenschule.de
Druck: MKM Media, Kleinmachnow
Made in Germany.

Inhalt

	Einführung	8
1.	Konzeptionslehre, Konzeptionsmodelle, Konzeptionen	12
1.1	Begrifflicher Überblick	12
1.2	Die Funktion von Konzepten	14
1.3	Typen von Konzepten und das Konzept des Planungshorizonts	17
2.	Kommunikationsmanagement im 21. Jahrhundert	22
2.1	Leitbild integrierte Kommunikation	22
2.2	Leitbild Kommunikationsmanagement	24
2.3	Leitbild strategische Kommunikation	27
3.	Das Konzept im Rahmen des Kommunikationsmanagements	31
3.1	Das Kommunikationskonzept revisited	31
3.1.1	Systematisches Problemlösen	31
3.1.2	Problemverständnis und Problemlösung: Problem und eigentliches Problem	35
3.1.3	Professionelle Terminologie und konsistentes Denken, Entscheiden, Handeln	38
3.2	Denken, Entscheiden, Handeln: Der große Plan und die harte Realität	42
3.2.1	Militärisches Denken und Ingenieursdenken als Wurzeln des großen Plans	44
3.2.2	Das Konzept in Raum und Zeit	46
3.2.3	Drei Denkmodi: Peter Szyszkas Analyse- und Entscheid-Modell (AE-Modell)	49
3.3	Kommunikationsstrategie	52
3.3.1	Das Polygon: Die Strategie als Gesamtheit	53
3.3.2	Die Strategie „entfaltet“ in Raum und Zeit	60
3.3.3	Deliberate und emergente Strategien	62

4.	Eine kleine Konzeptionslehre: Wie man ein Konzeptionspapier schreibt	64
4.1	Das Konzept in Raum und Zeit revisited	65
4.2	Die Blaupause – Das optimierte Konzeptionsmodell von Tschopp	67
4.2.1	Phase 1: Problemanalyse	68
4.2.2	Phase 2: Aufgabenstellung	70
4.2.3	Phase 3: Strategie	73
4.2.4	Phase 4: Taktik und operationale Realisierung	76
4.2.5	Phase 5: Evaluation	78
4.3	Wie sieht das Konzeptionspapier aus? Wie sieht die Präsentation aus?	79
5.	Karl Wegners jüngster Fall: Die Berliner Verkehrsbetriebe	83
5.1	Problemanalyse	83
5.1.1	Briefing durch den Auftraggeber	83
5.1.2	Kommunikative Problemstellung?	84
5.1.3	Bewertung, Ordnung, Reduktion der Daten, Hypothesenbildung	84
5.1.4	Weitere Recherchen, Bereinigung Faktenplattform, schriftliche Zusammenfassung, Re-Briefing	84
5.2	Aufgabenstellung	85
5.2.1	SWOT-Analyse für interne und externe Bezugfelder	85
5.2.2	Eigen- und öffentliche Interessen	86
5.2.3	Ist-Soll-Abgleich	86
5.2.4	Differenzierung Enddialog- und Mittlergruppen	87
5.2.5	Aufgabenstellung	87
5.3	Strategie	87
5.3.1	Kommunikationsziele	88
5.3.2	Botschaften	89
5.3.3	Positionierung	89
5.3.4	Bezugsgruppen	89
5.3.5	Medien und Themen	89
5.4	Taktik	90
5.4.1	Grobe Dramaturgie und zentrale Maßnahmen	90
5.4.2	Begleitende Maßnahmen	92
5.4.3	Budget	93
5.4.4	Detaillierte Zeit- und Terminplanung	93
5.5	Evaluation	94
5.6	Weiteres Vorgehen	94

6.	Fazit	95
	Antworten zu den Selbstkontrollaufgaben	96
	Literatur	98
	Über die Autoren	101
	Ihre Notizen	103

Allgemeine Lernziele:

- Das Modul versteht sich als Einstieg in die Konzeptionslehre. Wenn Sie das Modul durchgearbeitet haben, werden Sie zwar kein perfekter Konzeptioner sein, denn dazu bedarf es Übung und Erfahrung. Aber es macht Sie mit einigen Konzeptionsmodellen vertraut und gibt Ihnen eine Blaupause an die Hand, wie Sie systematisch in Einzelschritten zu einem Kommunikationskonzept gelangen. Aus der Erfahrung mit Konzeptionskursen und Konzeptionsprüfungen heraus fokussieren wir jedoch nicht auf das *know-how*, sondern auf das *know-why*. Im Vordergrund steht nicht die *Form* von Konzepten, sondern der *Inhalt*.
- Das Modul räumt darüber hinaus mit einigen Mythen auf, insbesondere dem Mythos der Plan-determinierung. Wir werden zeigen, dass gerade unter der Maxime höchster Effektivität ein Festhalten an einer linearen Phasenabfolge nicht zwingend zielführend ist, sondern eine dynamische und flexible Struktur, die auch Raum für Reflexionen bietet, eher angemessen ist.

Einführung

„Sektglashalter“, „Lautsprecher“, „Kontroletti“, „schlimmer Finger“ – so karikierte das Wirtschaftsmagazin *brandeins* vor einigen Jahren Unternehmenssprecher in einer satirischen Typologie. All diese PR-Typen bevölkern dem Autor Jens Bergmann¹ zufolge die Direktionsetagen der Konzerne. Um die Stereotypen zu „bestätigen“, zitierte der Autor noch einige prominente PR-Kollegen, die die Klischees bereitwillig befeuerten. Auch wenn wir dieser Klassifizierung nachdrücklich nicht zustimmen, wollen wir dies einfürend kurz aufgreifen.

Der Meisterstrategie

Ein weiterer Typus – und einer, der in der Satire noch mit einem Rest an machiavellistischer Smartheit wegstak – war der „Strategie“. Der Autor des Artikels charakterisierte ihn als einen Strippenzieher im Hintergrund, der weniger sich selbst in den Vordergrund stellt als seine große Vision. Der Strategie, so Bergmann, „sieht immer das große Bild.“

Der Strippenzieher im Hintergrund, der Meisterstrategie, das geniale Mastermind ist heutzutage ein Klischeebild, das von der modernen Management-, Organisations- und PR-Forschung mehr und mehr in Frage gestellt wird. Wenn man über Klischeebilder spricht, gilt es jedoch immer drei Dinge im Auge zu behalten: (1) Erstens handelt es sich bei Klischees immer über Vorstellungen, die über lange, sehr lange Zeit gewachsen sind: Wenn wir über einen Meisterstrategen reden, dann sehen wir einen kleinen Julius Caesar, einen kleinen Napoleon, und zwar so, wie ihn uns Literatur und Film nahegebracht haben. (2) Zweitens handelt es sich bei Klischees immer um Vorstellungen, in welchen ein Körnchen Wahrheit steckt: Denn natürlich gibt es sie, die großen, klaren, einfachen Strategien, welche wie am Schnürchen geklappt haben, die vorher niemand für möglich hielt, die nachher jeder für selbstverständlich hält. (3) Und drittens handelt es sich bei der Rede vom großen Plan um eine Vorstellung, die noch immer – wenn auch in abgeschwächter Gestalt – ihre Berechtigung hat: Niemand stellt in Abrede, dass ein Plan besser ist als *kein* Plan, und ein guter besser als ein schlechter – gerade in der PR- und Kommunikationsarbeit.

Dennoch, bleiben wir ein bisschen satirisch: Was zeichnet den Meisterstrategen aus? Das geniale Mastermind hat irgendwann, irgendwo den einen entscheidenden, alles erhellenden Gedankenblitz. Dann, erleuchtet von seiner großen Vision, verfertigt er einen großen Plan. Danach, wenn der große Plan zu Papier gebracht ist, läuft in der Regel alles wie von selbst. Zugegeben, manchmal gibt es Probleme – aber dann genügt es, wenn das Mastermind sozusagen aufs Schlachtfeld galoppiert und Zweiflern den Plan ins Gedächtnis zurückeruft: Gerade jetzt gelte es, konsequent und unbeirrbar am einmal eingeschlagenen Weg festzuhalten; gerade jetzt gelte es, strategisch – und nicht aktionistisch – zu agieren.

Wie wird man zu einem Meisterstrategen der Public Relations, zu einem Mastermind der Unternehmenskommunikation? Wie erwirbt man die beneidenswerte Fähigkeit, große Pläne zu entwickeln, welche Probleme „wie von selbst lösen“? Die gängige Antwort auf die nicht ganz ernst gemeinte Frage dürfte die sein: durch eifriges Studium der *Konzeptionslehre*. Denn was einem General der große Schlachtplan ist, ist einem PR-Praktiker das *PR-Konzept*. Was einem Konzernlenker die Unternehmensstrategie ist, ist einem Kommunikationschef die *Kommunikationsstrategie*.

3. Das Konzept im Rahmen des Kommunikationsmanagements

Lernziele:

Das Kapitel zeigt auf, wie das Kommunikationskonzept im Rahmen des Kommunikationsmanagements zu denken ist, wie Management und Konzept zusammengehören. Wenn Sie das Kapitel durchgearbeitet haben, werden Sie verstehen:

- weshalb ein Kommunikationskonzept systematisch, in sich logisch und auf Basis einer professionellen Terminologie eine Problemlösung entwickelt;
- was gleichzeitiges und ineinandergreifendes Denken, Entscheiden und Handeln leitet;
- wie arbeitsteilige Kommunikation zu steuern ist.

Das Ziel des Kapitels ist es, das Kommunikationskonzept in den Rahmen des Kommunikationsmanagements zu integrieren. Gegenstand unserer Betrachtung sind Konzepte, die das tägliche Arbeiten leiten. Es geht also um die vertikale Dimension, wie sie in Abbildung drei dargestellt ist.

3.1 Das Kommunikationskonzept revisited

Unter 1.1 hatten wir festgehalten, dass ein Kommunikationskonzept zunächst einmal als ein *Vorschlag* zu verstehen ist, wie ein Kommunikationsproblem einerseits *zu verstehen*, andererseits *zu lösen* ist. Von der Form her hielten wir fest, dass ein Konzept – abgesehen davon, dass es in der Regel schriftlich vorliegt – a) *systematisch entwickelt* wurde, b) *in sich logisch ist* sowie c) *mit einer professionellen Terminologie* arbeitet. Was das konkret bedeutet, wird im Folgenden erörtert.

3.1.1 Systematisches Problemlösen

Was systematisches Problemlösen ist, versteht man am ehesten, wenn man es mit *unsystematischem Problemlösen* vergleicht. Nehmen wir also ein simples Problem: Stellen wir uns vor, wir würden eine Gruppe von Schimpansen in einen geräumigen Käfig mit einem Haufen Gerümpel – Bretter, Kisten, Latten etc. – sperren. Um die Affen mit einem Problem zu konfrontieren, geben wir ihnen kein Futter, aber an der Decke des Käfigs, für die Schimpansen sichtbar, aber unerreichbar, ist eine Staude Bananen angebracht. Als Beobachter verfolgen wir, was die Schimpansen tun, wenn sie nach und nach immer hungriger werden.

Erratisches, aktionistisches und traditionelles Problemlösen

Von *erratischem Verhalten* wäre z. B. zu sprechen, wenn die Schimpansen wild und aufgeregter kreischend im Käfig herumspringen, die Kisten und Bretter durcheinanderwerfen, nach den Bananen schlagen, alles Mögliche tun, anscheinend in der Hoffnung, dass *irgendwas* passiert. Die Devise lautet also nicht einmal „trial & error“, sondern „just try“. Von

Über die Autoren

Prof. Dr. (em.) Günter Bentele **Universität Leipzig**

Bentele, Günter, Dr. phil., geb. 1948, Lehrstuhl Öffentlichkeitsarbeit/PR an der Universität Leipzig von 1994 bis 2014. Promotion 1982, Habilitation 1989 an der FU Berlin. 1989–1994 Professor für Kommunikationswissenschaft/Journalistik an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. 1995 bis 1998 Erster Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (DGPK). Visiting Research Professor an der Ohio University Athens/Ohio (USA) und der San Diego State University (USA). Gastprofessuren an den Universitäten Zürich, Lugano, Klagenfurt, Jyväskylä (Finnland), Sofia (Bulgarien) und Riga (Lettland). Vorsitzender mehrerer Jurys. Autor und Herausgeber von über 45 Büchern, darunter einige Standardwerke, Autor von über 240 wissenschaftlichen Aufsätzen und Artikeln. 2004 Deutscher PR-Preis „PR-Kopf des Jahres“. 2007 „Professor des Jahres“.

Dr. Howard Nothhaft **Universität Lund**

Dr. Howard Nothhaft, M. A, geb. 1973, studierte Kommunikationswissenschaft, Anglistik und Philosophie an der Universität Leipzig. Er ist Lektor (Assistenzprofessor) für Strategische Kommunikation an der Universität Lund, Campus Helsingborg, Schweden. Von 2003 bis 2011 arbeitete er an der Abteilung Public Relations/Kommunikationsmanagement der Universität Leipzig (Prof. Dr. Günter Bentele/Prof. Dr. Ansgar Zerfaß), wo er über Kommunikationsmanager mit einer empirischen Beobachtungsstudie promovierte. Seine Arbeiten wurden mehrfach ausgezeichnet, u. a. mit dem Albert-Oeckl-Preis der Deutschen Public Relations-Gesellschaft (DPRG) sowie dem Dissertationspreis der European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Im Fokus seiner wissenschaftlichen Interessen liegen Strategie und Kommunikationsstrategie. Howard Nothhaft blickt auf über 30 einschlägige Publikationen zurück.

Dr. Tobias D. Höhn **Universität Leipzig**

Tobias D. Höhn, Dr. phil. Dipl.-Journ., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig. Gegenwärtig leitet er ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Forschungsprojekt zum Thema „Medien und Ernährung“.

Seine berufspraktische wie wissenschaftliche Laufbahn hat die Auseinandersetzung mit Journalismus und Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit als Typen öffentlicher Kommunikation geprägt. Nach dem Studium der Diplom-Journalistik und einem Volontariat bei der Deutschen Presse-Agentur arbeitete er als freier Redakteur und Autor (u. a. Die Zeit), war Redaktionsleiter eines Hochschulmagazins und Pressesprecher der Universität Leipzig. Zurück in der Wissenschaft entwickelte er empiriegeleitet Zukunftsszenarien für die Organisation von Wissenschaftskommunikation und promovierte darüber an der Freien Uni-

versität Berlin. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig leitete er u. a. mehrere Jahre die Lehrredaktion Campus und lehrte in den Masterstudiengängen Journalistik und Communicationmanagement sowie im Bachelor KMW. Seit 2012 hat er die Studiengangsverantwortung für den Masterstudiengang New Media Journalism an der Leipzig School of Media inne und ist Dozent im Studiengang Corporate Media; darüber hinaus hat er mehrere Lehraufträge an deutschen Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen.