

Flexibilität: Ein Gebot der Stunde – auch in der Konzeption

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die gängige Theorie zur Konzeption kaum verändert, der Konzeptraster ist derselbe – nicht aber die Welt darum herum. Was zur Frage führt, in welchen Bereichen sich Kommunikationskonzepte überhaupt an aktuelle Anforderungen anpassen können.

Marion Tarrach, Nicole Zeiter Sixt



Die Welt ist längst auf Tempo, Kurzlebigkeit und visuelle Reize getrimmt. Solche Entwicklungen machen vor dem konzeptuellen Tun nicht Halt. Wie muss ein Konzeptpapier heute angelegt sein, um als Navigationshilfe im schnelleren, dichteren, nervöseren Umfeld und bei unterschiedlicher Aufgabenstellung zu taugen? Sieben Thesen gehen auf aktuelle Anforderungen an das konzeptionelle Schaffen ein.

These Nr. 1: Der Tauschhandel erlebt ein Revival; mit Folgen auch für Kommunikationskonzepte.

Die dialogische Schiene im Kommunikationskonzept hat sich um Elemente ausserhalb von Veranstaltungen und Eins-zu-eins-Begegnungen verstärkt. Angelehnt an den guten alten Tauschhandel, eröffnen die neuen Dorfplätze der Social Media spannende Möglichkeiten, um Informationen feilzubieten. Wer nichts Relevantes zu offerieren hat oder nicht bereit ist zu teilen, wird auch keine Information erhalten. Allenfalls gibt sich eine Person oder Organisation unvorteilhaftem Klatsch und Tratsch preis. Also weg mit der Verpackung, her mit der Substanz, zumindest im Business-Umfeld.

Es gilt neue Formen von Geben und Nehmen zu erlernen, was sich in der Kultur von teilnehmenden Organisationen – und gestützt durch gezielte Massnahmen in einem Kommunikationskonzept – erst einmal verankern muss. Kritikfähigkeit und das Bewusstsein, dass bei einem Streit nicht immer gewinnt, wer Recht hat, sind auf diesen virtuellen Marktplätzen eine unverzichtbare Qualität.

These Nr. 2: Die klassischen Dialoggruppen lösen sich auf.

In unserer atomisierten Gesellschaft durchdringt Mobilität alle Lebensbereiche und Lebenslagen. Dementsprechend hat ein Wandel in der Erreichbarkeit der Dialoggruppen stattgefunden. Eine Segmentierung nach soziodemografischen Merkmalen mag in gewissen Branchen weiterhin ihre Berechtigung haben. In anderen geht es eher um gleiche Interessen, um psychologische Typologien oder die (Online-)Mediennutzung. Die Verwischung zwischen intern und extern nimmt zu. Die Mitarbeitenden sind nicht nur im persönlichen Gespräch Botschafter der Organisation, sondern können als Blogger, Twitterer und Facebooker auch mit öffent-

licher Wirkung zu Absendern und Seismografen der Unternehmenskommunikation werden. Sofern man ihnen vertraut und zutraut, dass sie im Interesse des eigenen Arbeitgebers handeln. Alles in allem macht dies die Auswahl von Massnahmen und Mitteln sowie die Argumentation für diese Auswahl zwar anspruchsvoller, erlaubt aber im Gegenzug einzigartige integrierte und crossmediale Auftritte.

These Nr. 3: Je schneller das Rad dreht, desto knapper und pragmatischer kommen die Konzepte daher.

Konzeptarbeit braucht Zeit. Dies passt nicht so recht zum verkürzten Lebenszyklus unternehmerischer Strategien. Projekte, Produkte und teilweise auch Meinungen werden so rasch auf den Markt geworfen, dass man sich fragen kann, ob konzeptionelles Denken nicht durch die Realität überholt und abgehängt wird. Manchmal sind weder Zeit, Geld, Geduld noch die Notwendigkeit gegeben, um die Vorinvestition für ein voll ausgearbeitetes Konzeptpapier zu leisten. Dann braucht es den Mut, sich auf einzelne Konzeptphasen zu konzentrieren, das Pareto-Prinzip (80:20-Regel) anzuwenden und sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Eine gut durchdachte, auf einen Blick erfassbare Konzeptskizze kann je nach Situation deutlich wertvoller sein als ein träges 50-Seiten-Papier. Kommunikationskonzepte sind zweifelsohne pragmatischer und prägnanter bzw. straffer geworden. Ein sorgfältiger Blick auf die Rahmenbedingungen und die klare Ausrichtung auf Ziele bleiben aber wichtige Vorbereitungsschritte für alle Arten von Aktionen; andernfalls macht sich Aktionismus breit.

These Nr. 4: Kommunikationskonzepte nähern sich Kampagnenkonzepten an.

Die eine, einzig stimmige Lösung hat es bei Kommunikationskonzepten noch nie gegeben. Die Dynamik in den Meinungsmärkten führt heute aber zu einer Unberechenbarkeit, durch die sich das Denken in Szenarien und Optionen verstärkt. Kurskorrekturen „in the middle of the game“, wenn sich

Stimmungen und Themen hochschaukeln, müssen möglich sein. In jede Kommunikationsplanung sind das Nichtplanbare, das Monitoring und die Interaktion mit Dialogpartnern als Unbekannte einzudenken, um die kommunikative Handlungsfähigkeit auch bei überraschenden Wendungen zu gewährleisten. Dies setzt unter anderem kurze Laufwege und Reaktionszeiten (und eine intensive Beschäftigung mit Argumentarien) voraus. Diese Reaktionsmöglichkeiten und Massnahmen müssen, ähnlich wie bei Kampagnen, ins Konzept integriert werden. Unter anderem deshalb ist der klassische Konzeptraster auch nicht als starres, einengendes Gefäss zu verstehen, sondern als stützende Wirbelsäule, die flexibel auf Ansprüche und Anforderungen eingehen kann. Umso wichtiger ist es zu wissen, wo man selber steht, denn der Bedarf nach Flexibilität hebt den Anspruch nach einer klaren, wieder erkennbaren, glaubwürdigen Positionierung und Konsistenz im Auftritt ganz sicher nicht auf. Flexibilität ist keineswegs eine „Fähnchen-im-Wind“-Mentalität, sondern die Fähigkeit, unterschiedlichen Bedürfnissen situationsgerecht zu begegnen.

These Nr. 5: Konzeption findet auf Augenhöhe statt.

Früher entstanden Konzepte mehr oder weniger im stillen Kämmerlein der Konzeptschaffenden; sie entwickelten fixfertige Lösungen, ohne die Kunden zwischen Briefing und Präsentation allzu sehr miteinzubeziehen. Veränderungen fanden im Rahmen der Umsetzung statt. Dieser Lieferanten- und Expertenstatus ist jedoch ein Auslaufmodell. Dies zeigt einerseits die kritische Haltung gegenüber Beratern aller Art. Stattdessen steht Coaching hoch im Kurs, verstanden als Partnerschaft auf Augenhöhe. Ebenso, wie eine Organisation in der Regel Teil ihres eigenen Problems ist, ist sie Teil ihrer eigenen Lösung. Beratende bzw. Konzeptschaffende durchlaufen im Idealfall mit den Auftraggebenden zusammen einen Entwicklungsprozess, der gerade deshalb auch sehr viel transparenter, intensiver und näher bei den Kunden stattfindet, was schon im Verlauf der Konzeption zu einer Haltungsänderung führen kann.

These Nr. 6: Das Konzeptpapier ist sein eigenes Marketinginstrument.

Bevor ein Kommunikationskonzept die Chance erhält, bei den identifizierten Dialoggruppen wirksam zu werden, bewirbt es sich um die Gunst der Entscheidungsträger. Das Konzeptpapier ist sein eigenes Marketinginstrument, das ansprechen und überzeugen muss. Es gilt den unternehmerischen Nutzen, seinen Beitrag zum Erreichen übergeordneter Ziele deutlich hervorstreichen. Zudem spielen aktuelle Lese- und Sehgewohnheiten für die Aufmachung eines Konzeptes eine grosse Rolle. Mittels Leitideen/Mottos, Leserführung in den Textteilen und visueller Elemente wird das Auge aufs Wesentliche gelenkt. Auch in ihrem Erscheinungsbild sind PR-Konzepte variantenreicher und gleichzeitig marketingbewusster geworden.

These 7: Konzeption bleibt eine Königsdisziplin der Beratungstätigkeit.

Die konzeptionelle Auseinandersetzung mit Themen, Organisationen, Menschen und Meinungen gehört immer noch zu den spannendsten Aufgaben, die das PR-Business zu bieten hat. Gerade weil es immer wieder neue Ansprüche aufzunehmen und zu integrieren gilt. Die Herausforderung, die in der Konzeptarbeit steckt, hat sich in den letzten zwanzig Jahren jedenfalls nicht verändert.

(erschienen in „Persönlich“ 6/2011)