

Kommunikationswissenschaft

Qualifikation für Public Relations

Neue Perspektiven in der PR-Berufsfeldforschung

Mit Handlungsempfehlungen für die Aus- und Weiterbildung
von PR-Experten

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades

der

Philosophischen Fakultät

der

Westfälischen Wilhelms-Universität

zu

Münster (Westf.)

vorgelegt von

Sarah Schulte

aus Münster

2011

Tag der mündlichen Prüfung: 11.02.2011

Dekan der Philosophischen Fakultät: Prof. Dr. Christian Pietsch

Erstgutachter: Prof. Dr. Klaus Merten

Zweitgutachter: Prof. Dr. Joachim Westerbarkey

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X
Einleitung	1
Kapitel I: Forschungsstand	7
1 Zum Stand der empirischen PR-Berufsfeldforschung	7
1.1 Schwierigkeiten der empirischen PR-Berufsfeldforschung	8
1.2 Zusammenfassung und Fazit: Empirische PR-Berufsfeldforschung	10
2 Zum Stand der PR-Professionalisierungsdebatte	11
2.1 Der Professionsbegriff	11
2.2 Der Merkmalsansatz	11
2.3 Der Strategieansatz	13
2.4 Professionalisierung des PR-Berufsstandes im deutschsprachigen Raum	15
2.5 Zusammenfassung und Fazit: PR-Professionalisierungsdebatte	18
3 PR-Theorien	20
3.1 Public Relations als Management von Kommunikation: Der Ansatz von Grunig et al. (1984)	20
3.1.1 Definition und Funktion von Public Relations	21
3.1.2 Die vier Grundmodelle der Public Relations	26
3.1.3 Kritik am PR-Modellschema	31
3.1.4 Public Relations als Win-Win-Modell	33
3.1.5 Kritik am Win-Win-Modell	34
3.1.6 Zusammenfassung und Fazit: Der Ansatz von Grunig et al.	36
3.2 Integrierte Unternehmenskommunikation: Der Theorieentwurf von Zerfaß (2004)	37
3.2.1 Unternehmenskommunikation als Mittel zur Durchsetzung von Unternehmensstrategien	38
3.2.2 Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation	39
3.2.3 Teilbereiche der Unternehmenskommunikation	40
3.2.4 Die Notwendigkeit zur Integration	43
3.2.5 Zwei Ansatzpunkte für Integration	44
3.2.6 Kritik am Ansatz von Zerfaß	45
3.2.7 Zusammenfassung und Fazit: Das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation nach Zerfaß	49
4 PR als Führungsfunktion und Managementaufgabe	51
4.1 Der Managementbegriff: Institutionelles und funktionales Verständnis	51
4.2 Der klassische Managementprozess	52
4.3 Der klassische Managementprozess in der Kritik	55

4.4	Das Konzept des strategischen Managements.....	56
4.5	Die Bedeutung von PR im strategischen Management	59
4.5.1	Strategische PR-Programme.....	59
4.6	Anspruch oder Wirklichkeit? Zur praktischen Bedeutung strategischer PR	62
4.7	Zusammenfassung und Fazit: PR als strategische Managementaufgabe.....	65
5	Aufgaben und Arbeitsfelder des PR-Managements.....	67
5.1	AKTION- und RACE-Formel als Systematisierungsversuche	67
5.2	Der Systematisierungsversuch der DPRG (2005): Vier PR-Grundfunktionen.....	68
5.3	Der Systematisierungsversuch von Röttger (2005): Zentrale PR-Arbeitsfelder	70
5.4	Zusammenfassung und Fazit: Aufgaben und Arbeitsfelder des PR-Managements.....	74
6	Qualifikationsanforderungen im PR-Management	75
6.1	Grundbegriffe der Berufssoziologie und Berufspädagogik.....	75
6.1.1	Berufsqualifikation	75
6.1.2	Wissen	77
6.1.3	Fertigkeiten.....	78
6.1.4	Fähigkeiten	79
6.1.5	Kompetenz.....	80
6.1.6	Zusammenfassung und Fazit: Grundbegriffe Berufssoziologie und Berufspädagogik.....	81
6.2	Das PR-Qualifikationsprofil der DPRG (2005): „Fachkompetenz Öffentlichkeitsarbeit“	82
6.3	Zusammenfassung und Fazit: Das Qualifikationsprofil der DPRG (2005).....	90
6.4	Praktikerperspektive	91
6.5	Zusammenfassung und Fazit: Praktikerperspektive	93
6.6	Empirische Studien zu Qualifikations- und Anforderungsprofilen im PR-Beruf.....	94
6.7	Zusammenfassung und Fazit: Empirische Studien zu Qualifikations- und Anforderungsprofilen im PR-Beruf.....	108
Kapitel II: „PR-Qualifikationsprofil 2007“ – Eine Praktikerbefragung.....		110
7	Anlage der Untersuchung.....	110
7.1	Forschungsfragen.....	110
7.2	Forschungsleitende Annahmen und Hypothesen.....	112
7.3	Untersuchungsmethode: Die Befragung.....	116
7.3.1	Definition, Ziel, Durchführung und Grenzen der Befragung	116
7.3.2	Varianten der Befragung	118
7.3.3	Die internetgestützte Befragung.....	118
7.3.4	Vor- und Nachteile der internetgestützten Befragung.....	119
7.4	Operationalisierung: Der Fragebogen.....	121

7.5	Pretest	127
7.6	Definition der Stichprobe	127
7.7	Durchführung und Untersuchungszeitraum.....	128
7.8	Reliabilität und Validität.....	129
7.9	Studienkritik	130
8	Auswertung und Interpretation der Daten.....	133
8.1	Auswertungsstrategie.....	133
8.2	Zusammensetzung und Demografie der Stichprobe.....	134
8.3	PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil.....	138
8.3.1	Überprüfung der forschungsleitenden Annahme FA1	155
8.3.2	Überprüfung der Hypothese H1	157
8.3.3	Überprüfung der Hypothese H2	159
8.3.4	Überprüfung der Hypothese H3	160
8.4	PR-Ausbildung	161
8.4.1	Überprüfung der forschungsleitenden Annahme FA2	164
8.4.2	Überprüfung der Hypothese H4	165
8.4.3	Überprüfung der forschungsleitenden Annahme FA3	170
9	Zentrale Ergebnisse.....	172
Kapitel III: Weiterführende Überlegungen.....		176
10	Zwischenfazit	176
11	Untersuchung der vier meistgenannten Qualifikationsmerkmale	178
11.1	Sich schnell in eine Sache hineindenken können	178
11.2	Soziale Kompetenz	178
11.3	Flexibilität.....	180
11.4	Allgemeinbildung	182
11.5	Reduktion auf drei Basisqualifikationen: DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN	184
12	Aktualisierung des Forschungsstands: Neue empirische Studien zu Qualifikations- und Anforderungsprofilen im PR-Beruf	186
12.1	„Gesucht: Kommunikationstalent – textsicher, wortgewandt, kontaktstark?“. Die Stellenanzeigenanalyse von Huber (2006).....	186
12.1.1	Anlage der Untersuchung	186
12.1.2	Untersuchungsergebnisse	187
12.2	„Der Berufseinstieg in die Public Relations“: Die Stellenanzeigenanalyse von Laska (2009).....	191
12.2.1	Anlage der Untersuchung	191
12.2.2	Untersuchungsergebnisse	192
12.3	„Kurzbefragung zur Professionalisierung von PR“: Die Praktikerbefragung von Merten (2007a)	195
12.3.1	Anlage der Untersuchung	195
12.3.2	Untersuchungsergebnisse	196
12.4	Zusammenfassung und Fazit: Aktualisierung des Forschungsstands.....	197

13	DENKEN als PR-spezifische Basisqualifikation.....	198
13.1	Zur Bedeutung von Strategieentwicklung im PR-Beruf.....	198
13.2	Die zehn Denkschulen der Strategieentwicklung nach Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998).....	200
13.3	Flexibilität als Schlüsselkonzept in der Strategieentwicklung	207
13.4	Stabilität und Veränderung in Strategieentwicklungsprozessen.....	210
13.5	Zusammenfassung und Fazit: DENKEN als PR-spezifische Basisqualifikation	212
14	KOMMUNIZIEREN als PR-spezifische Basisqualifikation.....	214
14.1	PR als Überzeugungshandeln	214
14.2	Empathische Kommunikation als Basis von Überzeugung.....	216
14.3	Die Konzeption von PR-Konzeptionen	218
14.4	Die zwölf Schritte der PR-Konzeption: Das Konzeptionsmodell von Merten (2008a)	219
14.5	Empathische Kommunikation als Voraussetzung für erfolgreiche Zielgruppenansprache.....	223
14.6	Zusammenfassung und Fazit: KOMMUNIZIEREN als PR- spezifische Basisqualifikation	225
15	WISSEN als PR-spezifische Basisqualifikation	228
15.1	Allgemeinbildung als Basis für die Kommunikation mit organisationalen Bezugsgruppen	228
15.2	Allgemeinbildung als Bewusstsein für gesellschaftliche Mitverantwortung	233
15.3	Zusammenfassung und Fazit: WISSEN als PR-spezifische Basisqualifikation	237
16	Reflexive Überhöhung der drei Basisqualifikationen: Meta-Denken, Meta- Kommunizieren, Meta-Wissen	240
16.1	Meta-Denken	240
16.1.1	Metakognitives Wissen (deklarative Komponente)	243
16.1.2	Metakognitive Kontroll- und Steuerungsprozesse (exekutive Komponente)	244
16.1.3	Zur Bedeutung metakognitiver Operationen beim Problemlösen	247
16.1.4	Meta-Denken als Schlüsselqualifikation für PR-Experten.....	249
16.1.5	Zusammenfassung und Fazit: Meta-Denken	253
16.2	Meta-Kommunizieren.....	255
16.2.1	Das Konzept der Managerrollen nach Mintzberg (1973).....	255
16.2.2	Die Bedeutung von Kommunikation im Management.....	258
16.2.3	Anforderungen an das Kommunikationsverhalten von Managern	261
16.2.4	Meta-Kommunikation als Voraussetzung für leistungsfähige Kommunikation.....	266
16.2.5	Meta-Kommunizieren als Schlüsselqualifikation für PR- Experten.....	267
16.2.6	Zusammenfassung und Fazit: Meta-Kommunizieren	269

16.3	Meta-Wissen.....	270
16.3.1	Von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft.....	271
16.3.2	‚Wissensexplosion‘ und ‚Informationsflut‘.....	273
16.3.3	Zur Bedeutung des Internets in der Wissensgesellschaft.....	276
16.3.4	Meta-Wissen als Lösungskonzept in der Wissensgesellschaft.....	278
16.3.5	Wissensmanagement als anwendungsorientierte Form von Meta-Wissen.....	280
16.3.6	Meta-Wissen als Schlüsselqualifikation für PR-Experten.....	283
16.3.7	Zusammenfassung und Fazit: Meta-Wissen.....	287
17	Handlungsempfehlungen für die PR-Aus- und Weiterbildung.....	291
17.1	Handlungsempfehlung HE1.....	292
17.2	Handlungsempfehlung HE2.....	301
17.3	Handlungsempfehlung HE3.....	308
17.4	Handlungsempfehlung HE4.....	317
17.5	Handlungsempfehlung HE5.....	322
17.6	Handlungsempfehlung HE6.....	323
17.7	Zusammenfassung und Fazit: Handlungsempfehlungen für die PR- Aus- und Weiterbildung.....	334
18	Schlussbetrachtung.....	335
	Literaturverzeichnis.....	338
	Abkürzungsverzeichnis.....	367
	Anhang.....	370

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	PR als Managementsubsystem.....	23
Abbildung 2:	Modell der Public Relations Funktion	25
Abbildung 3:	Ablauf des klassischen Managementprozesses.....	55
Abbildung 4:	Der vierstufige Problemlösungsprozess strategischer PR.....	62
Abbildung 5:	Dreier-Modell „Berufsqualifikation“	76
Abbildung 6:	„Fachkompetenz Öffentlichkeitsarbeit“	84
Abbildung 7:	Mittelwerte der Qualifikationselemente bei Merten (1996) und Wienand (2000).....	102
Abbildung 8:	Verteilung der PR-Praktiker auf Organisationstypen	134
Abbildung 9:	Berufliche Herkunft der PR-Praktiker	137
Abbildung 10:	Mittelwerte der Qualifikationsbereiche im Vergleich.....	152
Abbildung 11:	Gesamtergebnis theoretische PR-Ausbildung.....	167
Abbildung 12:	Gesamtergebnis praktische PR-Ausbildung.....	169
Abbildung 13:	Reduktion auf drei Basisqualifikationen: Denken, Kommunizieren, Wissen	184
Abbildung 14:	Zirkuläre Struktur in Strategieentwicklungsprozessen	211
Abbildung 15:	Die zwölf Schritte der PR-Konzeption	220
Abbildung 16:	Differenzierung und Integration bei drei Elementen	229
Abbildung 17:	Differenzierung und Integration bei sechs Elementen.....	230
Abbildung 18:	Gesellschaftliche Teilsysteme, Bezugsgruppen und bezugsgruppenrelevante Themen.....	232
Abbildung 19:	Organisationsrelevante Schlüsselprobleme im 21. Jahrhundert am Beispiel eines Unternehmens der Nahrungsmittel- und Süßwarenindustrie.....	234
Abbildung 20:	Komponenten von Metakognition.....	242
Abbildung 21:	Meta-Denken zur Optimierung der Strategieentwicklung	252
Abbildung 22:	Anteil von Kommunikation an der Arbeitszeit von Managern.....	260
Abbildung 23:	Wissensmanagement als Zusammenspiel von sieben Kernprozessen	282
Abbildung 24:	„Das Prinzip der Pyramide“	293
Abbildung 25:	Urteilen beim Umgang mit Mustersystemen	298
Abbildung 26:	Das Moment der Bewegung beim lateralen Denken.....	298
Abbildung 27:	Musterwechsel durch Nutzung eines ‚Trittsteins‘.....	299
Abbildung 28:	Musterwechsel durch Anwendung der Zufallsmethode.....	300
Abbildung 29:	Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2009 – Soziale Lage und Grundorientierung	316
Abbildung 30:	Vorlage Perspektivendiagramm	326

Abbildung 31:	Recherchetool Pyramiden-Methode.....	327
Abbildung 32:	Beispiel Mind Map zum Thema ‚Wissensmanagement‘	329
Abbildung 33:	Vorlage Kontaktnetz	330

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die vier Grundmodelle der PR.....	27
Tabelle 2:	Formen der integrierten Kommunikation.....	45
Tabelle 3:	Vergleichende Gegenüberstellung: Die Ansätze von Grunig et al. und Zerfaß	50
Tabelle 4:	Vergleichende Gegenüberstellung der Systematisierungsversuche zu Aufgaben und Arbeitsbereichen des PR-Managements	73
Tabelle 5:	Vergleichende Gegenüberstellung der Qualifikationselemente Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten.....	82
Tabelle 6:	Praktikerperspektive.....	91
Tabelle 7:	Anforderungsprofil im Karrierefürer für Kommunikationsberufe....	93
Tabelle 8:	Relevanz von Wissensgebieten (nach Wienand 2003: 245)	97
Tabelle 9:	Relevanz von Fertigkeiten (nach Wienand 2003: 254ff.)	99
Tabelle 10:	Relevanz von persönlichen Eigenschaften (nach Wienand 2003: 264)	101
Tabelle 11:	Ausbildungsniveau von PR-Experten und PR-Beauftragten	105
Tabelle 12:	Bewertung verschiedener Ausbildungstypen (nach Wienand 2003: 281)	107
Tabelle 13:	Interpretation der Korrelationskoeffizienten.....	133
Tabelle 14:	Demografie der PR-Praktiker nach Organisationstyp.....	135
Tabelle 15:	Gesamtbewertung von Wissensgebieten (1996, 2000 und 2007)	139
Tabelle 16:	Gesamtbewertung von praktischen Fertigkeiten (1996, 2000 und 2007)	143
Tabelle 17:	Gesamtbewertung von persönlichen Eigenschaften (1996, 2000 und 2007)	146
Tabelle 18:	Gesamtbewertung aller Qualifikationsmerkmale (1996, 2000, 2007)	149
Tabelle 19:	Ergebnisse in der Kategorie ‚sonstige Qualifikationsmerkmale‘	153
Tabelle 20:	Bewertung verschiedener Ausbildungstypen (1996, 2000 und 2007)	162
Tabelle 21:	Ausbildungsindex (theoretisches PR-Ausbildungsniveau).....	168
Tabelle 22:	Theoretisches PR-Ausbildungsniveau, differenziert nach Organisationstyp	169
Tabelle 23:	Relevanz von persönlichen Eigenschaften, Perspektive PR- Arbeitgeber (nach Huber 2006: 91)	188
Tabelle 24:	Relevanz von Wissensgebieten, Perspektive PR-Arbeitgeber (nach Huber 2006: 94)	190
Tabelle 25:	Relevanz von persönlichen Eigenschaften für Volontäre, Perspektive PR-Arbeitgeber (nach Laska 2009: 5).....	192

Tabelle 26:	Relevanz von Wissensgebieten für Volontäre, Perspektive PR-Arbeitgeber (nach Laska 2009: 4).....	194
Tabelle 27:	Relevante Faktoren von Allgemeinbildung	196
Tabelle 28:	Verbindung von Qualifikationsmerkmalen (Auszug Stichprobenvergleich Merten 1996, Wienand 2000, PR-Qualifikationsprofil 2007) (Mittelwerte)	209
Tabelle 29:	Überredung, Überzeugung, Information	215
Tabelle 30:	Verantwortungsvoller Umgang mit epochaltypischen Schlüsselproblemen am Beispiel der Kraft Foods Deutschland GmbH.....	235
Tabelle 31:	Vergleichende Gegenüberstellung DENKEN, KOMMUNIZIEREN, WISSEN.....	239
Tabelle 32:	Merkmale Kognition – Metakognition.....	241
Tabelle 33:	Interpersonelle Rollen eines Managers	256
Tabelle 34:	Informationsrollen eines Managers.....	257
Tabelle 35:	Entscheidungsorientierte Rollen eines Managers	257
Tabelle 36:	Anteil von Kommunikation an der Arbeitszeit von Managern (Auswahl Studienergebnisse 1979–1996).....	259
Tabelle 37:	Merkmale vorindustrielle, industrielle und postindustrielle Gesellschaft	272
Tabelle 38:	Vergleichende Gegenüberstellung: Meta-Denken, Meta-Kommunizieren, Meta-Wissen	290
Tabelle 39:	Beispiel Auswertungstabelle für Lautes-Denken-Protokoll.....	304
Tabelle 40:	Frageschema ‚Selbstbefragungstechnik‘ (Kaiser/Kaiser 2006)	307
Tabelle 41:	„Empathy Components Training“	310
Tabelle 42:	Beurteilungsfenster ‚Verständlichkeit‘ (nach Langer/Schulz von Thun/Tausch 2002: 31f.).....	319
Tabelle 43:	Die fünf Schritte der SQ3R-Methode	324
Tabelle 44:	Handlungsempfehlungen und Trainingsmethoden im Überblick	333

Einleitung

Immer weniger findet die Konstruktion von Wirklichkeit in der Mediengesellschaft durch die eigene Beobachtung statt, sondern durch die Fremdbeobachtung der Medien (vgl. Merten 2009a: 105).¹ Daher gilt heute mehr denn je:

„Kein Absatz ohne Werbung, kein Wahlsieg gegen die öffentliche Meinung, keine Kultur ohne das Fernsehen, kein öffentliches Vertrauen ohne Public Relations.“ (Merten 1999: 188f.)

Dass das Berufsfeld Public Relations² in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen ist, verwundert also nicht. Lag die geschätzte Zahl der PR-Tätigen Ende der 1990er Jahre noch bei 16.000 bis 20.000, gehen Schätzungen heute von 35.000 bis 40.000 Beschäftigten aus. (Vgl. www.pressesprecherverband.de, Stand 17.05.2010, DPRG 2005: 6, Szyszka 2001: 59, Wienand 2003: 145f.) Gewiss sind solche Zahlen unter Vorbehalt zu betrachten, da es sich lediglich um Schätzwerte handelt, die einer exakten statistischen Grundlage entbehren (vgl. ebd., Röttger 2000: 75f.).³ Gleichwohl aber weisen die Daten klar auf eine Expansion des Berufsfeldes hin.

Nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht hat sich das Berufsfeld PR verändert. Die kommunikativen Aufgabenstellungen haben sich ausdifferenziert, neue Arbeitsfelder und PR-Instrumente sind entstanden. (Vgl. ebd.) Mit ‚Human Relations-PR‘, ‚Change Communication‘, ‚Corporate Social Responsibility‘ oder Social-Media-Plattformen wie ‚Twitter‘, ‚Facebook‘ oder ‚YouTube‘ seien hier nur einige von vielen neuen PR-Trends und -Tools genannt. Auch in Zukunft wird sich die beschriebene Entwicklung vor dem Hintergrund fortschreitender technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen fortsetzen: PR befindet sich in einem andauernden Prozess der Ausdifferenzierung von Leistungen, Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen. (Vgl. Bentele 2005a: 9, Röttger 2000: 76)

Insgesamt betrachtet, gelten Public Relations heute als abwechslungsreiches, attraktives und zukunftssträchtiges Berufsfeld. Ein Kennzeichen für die Attraktivität des Berufsfeldes

¹ In dieser Arbeit wird grundsätzlich – auch in Zitaten – die neue deutsche Rechtschreibung verwendet.

² Die Begriffe ‚Public Relations‘, ‚PR‘ und ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ werden im Folgenden synonym verwendet. Da die Begriffe ‚Public Relations‘ und ‚PR‘ im deutschen Sprachgebrauch sowohl im Singular als auch im Plural genutzt werden (Public Relations ist.../Public Relations sind...), verwendet die Verfasserin in der vorliegenden Arbeit ebenfalls beide Numeri.

³ Da PR-Tätige zu verschiedenen Berufsordnungen gezählt werden und Abgrenzungen zu anderen Bereichen innerhalb dieser Gliederungen kaum möglich sind, lassen sich keine genauen Aussagen über Beschäftigungszahlen im PR-Bereich treffen. Darüber hinaus ist bei der Interpretation statistischer Daten zum PR-Berufsfeld zu beachten, dass ein Großteil der Praktiker PR nebenberuflich ausübt. (Vgl. Wienand 2003: 145f., Röttger 2000: 327)

sind die vergleichsweise guten Gehaltsstrukturen: Der PR-Bereich zählt „zu den überdurchschnittlich gut bezahlten Berufen“ (Wienand 2003: 149). Darüber hinaus lassen sich Trend und Konjunktur des PR-Berufsfeldes an der Entwicklung seiner finanziellen Ressourcen ablesen. Eine 2007 durchgeführte Befragung von mehr als 2.300 Kommunikationsverantwortlichen belegt, dass sich die organisationsinternen Budgets für Public Relations auf gleichbleibendem Level bewegen bzw. sogar ein leichter Anstieg zu verzeichnen ist. Vor allem in der Privatwirtschaft und im Verbandswesen werden zukünftig steigende PR-Etats erwartet. (Vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2007: 44ff.)

„Dennoch steckt das Berufsfeld in einer Krise [...].“ (Szyszka 2001: 59) Die Befunde verschiedener empirischer Studien (vgl. u.a. Wienand 2003, Röttger 2000, Merten 1997) zeigen, dass das PR-Berufsfeld dem aus dem quantitativen Wachstum resultierenden qualitativen Zuwachs beruflicher Ansprüche nicht standhalten konnte (vgl. Szyszka 2001: 59). Trotz eines allgemein hohen Bildungsniveaus im Berufsfeld Public Relations fällt das PR-Ausbildungsniveau der PR-Tätigen extrem niedrig aus (vgl. Röttger 2000: 315ff., Wienand 2003: 288ff., Merten 1997). Sowohl die Praktikerbefragung von Merten (1997) als auch die Wiederholungsstudie von Wienand (2003) ergeben, dass „rund ein Viertel der befragten PR-Praktiker in beiden Stichproben über *keine* PR-Ausbildung verfügt“ (Wienand 2003: 288). Auch in der Hamburger Berufsfeldstudie von Röttger (2000) zeigt sich ein alarmierendes Bild: „Insgesamt haben zwei von drei PR-Funktionsträgern ein extrem niedriges PR-Ausbildungsniveau.“ (Röttger 2000: 318)

Die Hauptursache für die beschriebenen Qualifikationsdefizite liegt ohne Frage in dem freien, nicht-reglementierten Zugang zum Berufsfeld Public Relations: „Es existieren keine verbindlichen Ausbildungsrichtlinien oder Einstiegsvoraussetzungen, prinzipiell kann jeder und jede ohne spezifische Vor- und Ausbildung in der Öffentlichkeitsarbeit tätig werden.“ (Ebd.: 77) Die notwendige Formalisierung des Berufszugangs kann jedoch nur auf der Basis eines klaren, konsentierten Anforderungs- und Qualifikationsprofils erfolgen. Genau hier besteht das größte Problem von Public Relations: Nach wie vor herrscht erhebliche Unklarheit bzw. Uneinigkeit darüber, welche Qualifikationen für den PR-Beruf relevant sind (vgl. auch Merten 2008b: 1).

Da ein verbindliches PR-Qualifikationsprofil aber unverzichtbar ist, um adäquate Aus- und Weiterbildungsprogramme zu entwickeln, spezielle PR-Problemlösungskompetenzen zu definieren, diese überzeugend nach außen zu kommunizieren und damit ein Verständnis

von PR als strategischem Erfolgsfaktor durchzusetzen, besteht hier dringender Forschungsbedarf.

Die vorliegende Arbeit hat daher zum Ziel,

- den aktuellen Stand der Qualifikationsanforderungen für Public Relations auszuweisen,
- Trends, Veränderungen und Entwicklungslinien des PR-Qualifikationsprofils zu identifizieren,
- aktuell bestehende Ausbildungsstrukturen im PR-Berufsfeld zu erfassen sowie
- praktische Handlungsempfehlungen für die PR-Aus- und Weiterbildung zu formulieren.

Zur Realisierung dieses Forschungsvorhabens wurde folgende Vorgehensweise gewählt:

Kapitel I: Forschungsstand

In Kapitel I erfolgt die Aufarbeitung des empirischen und theoretischen Forschungsstands. Nachdem im ersten Abschnitt zunächst generelle Entwicklungen und Schwierigkeiten der empirischen PR-Berufsfeldforschung skizziert werden, zeichnet die Verfasserin in Abschnitt 2 die Eckpunkte der aktuellen PR-Professionalisierungsdebatte nach. Die Auseinandersetzung mit einschlägigen Professionalisierungskonzepten zeigt, dass hinsichtlich einer Professionalisierung von Public Relations akute Mängel bestehen. Diese ergeben sich vorrangig aus dem Fehlen eines exklusiven PR-Problemlösungsmonopols, das für Leistungsabnehmer und Gesellschaft klar zu erkennen ist (vgl. Röttger 2001: 57). Notwendige Voraussetzung für die Definition spezieller PR-Problemlösungskompetenzen ist ein klares Anforderungs- und Qualifikationsprofil (siehe oben). Doch welche Qualifikationen sind für den PR-Beruf relevant? Um diesbezüglich zu verlässlichen Ergebnissen zu kommen, orientiert sich die Verfasserin an der nachstehenden Ableitungskette:

- „■ Was ist PR?
 - Welche Aufgaben- und Problemstellungen ergeben sich daraus?
 - Welche Tätigkeiten sind zur Lösung der Aufgaben- und Problemstellungen notwendig?
 - Welche Anforderungen stellen sich dadurch an den PR-Praktiker?
 - Und welche Qualifikationen muss er besitzen, um diesen Anforderungen zu genügen?“
(Schildmann 2000: 50, hier zitiert nach Wienand 2003: 107)

Mit den Arbeiten von Grunig et al. (1984) und Zerfaß (2004) werden im dritten Abschnitt zwei PR-Theorien untersucht, die den Fokus auf die Organisationsfunktion von PR richten. Beide Ansätze liefern klare Hinweise auf die Bedeutung von PR als Führungsfunktion und Managementaufgabe. Daher ist in Abschnitt 4 das Verständnis von PR als Managementaufgabe zu konkretisieren. Ausgehend vom klassischen Managementverständnis, beschäftigt sich dieser Abschnitt auch mit dessen Weiterentwicklung zum Konzept des strategischen Managements. Hierbei steht zunächst die Klärung des zentralen Begriffs ‚Strategie‘ im Vordergrund. Daneben wird besonderes Augenmerk auf die Rolle gelegt, die PR im strategischen Management einnimmt. Dies beinhaltet eine kritische Diskussion der Frage, inwieweit Anspruch und Wirklichkeit in Bezug auf ein strategisches Verständnis von PR tatsächlich übereinstimmen.

Vor dem Hintergrund der Ausführungen zu PR als Managementaufgabe stellt die Verfasserin im fünften Abschnitt die unterschiedlichen Aufgaben und Arbeitsfelder des PR-Managements vor. Dazu werden verschiedene Systematisierungsversuche (vgl. DPRG 2005, Wilcox/Ault/Agee 1997, Röttger 2005) einer vergleichenden Analyse unterzogen.

Über welche Qualifikationen PR-Tätige verfügen müssen, um die zuvor beschriebenen Aufgaben des PR-Managements zu bewältigen, wird im sechsten Abschnitt untersucht. Hierzu werden zunächst zentrale berufssoziologische bzw. -pädagogische Grundbegriffe definiert, bevor das aktuelle DPRG-Qualifikationsprofil „Fachkompetenz Öffentlichkeitsarbeit“ (2005) kritisch analysiert wird. Um den viel zitierten „Vorwurf der Praxisferne“ (Wienand 2005: 34) zu entkräften, beleuchtet die Verfasserin darüber hinaus die Diskussionsbeiträge erfahrener PR-Experten. Kapitel I schließt mit einer detaillierten Darstellung der Ergebnisse verschiedener Stellenanzeigenanalysen und Praktikerbefragungen, die den Fokus auf die Frage nach Qualifikationsanforderungen und Ausbildungsstrukturen im PR-Berufsfeld legen (vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005, Wienand 2003, Röttger 2000, Merten 2000b, Wienand 1998, Röttger 1997, Merten 1997, Altmeyen/Roters 1994). Dabei stehen die 1996 durchgeführten Praktikerbefragung von Merten sowie die Wiederholungsstudie von Wienand aus dem Jahr 2000 im Mittelpunkt. Die hier beschriebene Aufarbeitung des empirischen Forschungsstandes bildet zugleich die Überleitung zum empirischen Teil dieser Arbeit.

Kapitel II: „PR-Qualifikationsprofil 2007“ – Eine Praktikerbefragung

Durch die Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ werden in Kapitel II erstmals Einblicke in die aktuell nachgefragten Qualifikationsanforderungen für Public Relations sowie Aussagen über gegenwärtig bestehende Ausbildungsstrukturen im Berufsfeld PR möglich. Ausgehend von den in Kapitel I beschriebenen empirischen Forschungsergebnissen wurde im Januar des Jahres 2007 eine Befragung unter PR-Praktikern aus Unternehmen, staatlichen Stellen, Nonprofit-Organisationen und Agenturen sowie unter selbstständigen PR-Beratern durchgeführt. Um Forschungskontinuität zu erzielen, hat die Verfasserin sich bei der Konzeption der Befragung an den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996)⁴ orientiert. Auf diese Weise ist es möglich, das Qualifikationsprofil für Public Relations über einen Zeitraum von insgesamt zwölf Jahren abzubilden. Drei forschungsleitende Annahmen sowie vier exemplarisch ausgewählte Hypothesen sollen klären, ob sich ein klares PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil herausgebildet hat, über welches PR-Ausbildungsniveau die Befragten verfügen und welche Ausbildungsformen PR-Praktiker für den PR-Beruf favorisieren.

Die erhobenen Daten werden sowohl uni- als auch bivariat analysiert und bieten eine Vielzahl von für die PR-Berufsfeldforschung relevanten Erkenntnissen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Bewertung von insgesamt vierzig verschiedenen Qualifikationsmerkmalen. Hier zeigt sich, dass das Qualifikationsprofil für Public Relations konstant von vier nicht eindeutig PR-spezifischen Qualifikationsmerkmalen dominiert wird. Dieser Befund ist der entscheidende Ausgangspunkt für die weiterführenden Überlegungen in Kapitel III.

Kapitel III: Weiterführende Überlegungen

Viele Ergebnisse der Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ stoßen neue Fragen an, die in nachfolgenden Forschungsarbeiten zu erörtern sind. Dringendster Klärungsbedarf besteht nach Ansicht der Verfasserin jedoch darin, dass das Qualifikationsprofil für Public Relations sowohl in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) als auch in der 2007er-Befragung massiv von vier Qualifikationsmerkmalen bestimmt wird, die nicht PR-spezifisch sind: 1) *sich schnell in eine Sache hineindenken kön-*

⁴ Mit den Jahresangaben 1996 und 2000 sind hier die Erhebungs- und nicht die Veröffentlichungszeitpunkte der Studien von Merten und Wienand genannt. Nur so wird der genaue zeitliche Abstand zwischen den Vorgängerstudien und der nachstehenden Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ deutlich.

nen, 2) *soziale Kompetenz*, 3) *Flexibilität* und 4) *gute Allgemeinbildung*. In der vorliegenden Arbeit wird dieser Befund jedoch nicht als neuerlicher Beweis dafür gewertet, dass für Public Relations kein spezifisches Anforderungsprofil besteht, demzufolge auch kein exklusives PR-Problemlösungsmonopol zu definieren und der PR-Beruf in letzter Konsequenz nicht ausbildungsfähig ist. Vielmehr wird im dritten Kapitel dieser Arbeit erstmals eine für die PR-Berufsfeldforschung völlig neue Perspektive aufgemacht und die Frage gestellt, ob sich hinter den vier meistgenannten Qualifikationsmerkmalen möglicherweise eine Spezifik für PR verbirgt, die jahrelang in Theorie und Praxis unberücksichtigt blieb. (Vgl. auch Merten/Schulte 2007: 57f.)

Um diese Frage verlässlich zu beantworten, werden in den Abschnitten 11 bis 16 verschiedene Ansatzpunkte aus den ersten beiden Kapiteln aufgegriffen und weiterentwickelt. Dabei stehen die vier Qualifikationsmerkmale 1) *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, 2) *soziale Kompetenz*, 3) *Flexibilität* und 4) *gute Allgemeinbildung*, die daraus abzuleitenden Basisqualifikationen DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN sowie deren reflexive Überhöhungen *Meta-Denken*, *Meta-Kommunizieren* und *Meta-Wissen* im Fokus und werden auf ihre Spezifik für den PR-Beruf untersucht. Des Weiteren geht die Verfasserin der Frage nach, welche Konsequenzen die neuen Erkenntnisse für die Aus- und Weiterbildung von PR-Experten haben und plädiert für eine Neujustierung des Curriculums für PR (vgl. auch Merten/Schulte 2007, Merten 2008b). Dementsprechend werden die zuvor entwickelten theoretischen Überlegungen in Abschnitt 17 in konkrete Handlungsempfehlungen für die PR-Aus- und Weiterbildung umgesetzt. Schließlich werden verschiedene praktische Anregungen für mögliche Trainingsverfahren in der Aus- und Weiterbildung von PR-Praktikern vorgestellt.

Kapitel I: Forschungsstand

1 Zum Stand der empirischen PR-Berufsfeldforschung

In den vergangenen Jahren sind eine Reihe von Studien zum Berufsfeld PR entstanden.⁵ Viele Untersuchungen der empirischen PR-Berufsfeldforschung konzentrieren sich ausschließlich auf einzelne Aspekte des Berufsfeldes: So liegen u.a. Studien zur Feminisierung der PR (z.B. Fröhlich/Peters/Simmelbauer 2005, Redlich 1995), zum Image des Berufsfeldes (Bentele/Seidenglanz 2004), zum Verhältnis von Journalismus und PR (z.B. Hoffjann 2001, Wehmeier/Bentele 2000), zur Ethik im PR-Beruf (z.B. Förg 2004, Becher 1996) oder auch zu Anforderungsprofilen und Ausbildungsstrukturen in der PR (z.B. Merten 2000b, Westerbarkey 1998, Wienand 1998, Röttger 1997, Merten 1997, Altmeppen/Roters 1994, Haedrich et al. 1994)⁶ vor. (Vgl. auch Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 18f.)

Darüber hinaus wurden Studien durchgeführt, die thematisch umfassender und perspektivisch breiter angelegt sind. Im Vergleich zu Studien mit einem speziellen thematischen Schwerpunkt sind Untersuchungen dieser Art jedoch wesentlich rarer. Als eine der frühen Studien ist hier Böckelmanns Untersuchung (1991a-d) von Pressestellen in Unternehmen, Nonprofit-Organisationen und in Institutionen der öffentlichen Hand zu nennen. In mehreren Bänden analysierte der Autor verschiedenste Teilaspekte des PR-Berufsfeldes. (Vgl. ebd.: 19, Bentele 2003: 68)

Hervorzuheben sind weiter die im Kommunikationsraum Hamburg durchgeführte Untersuchung von Röttger (2000) und die Studie „Public Relations in der Schweiz“ von Röttger/Jarren/Hoffmann (2003). Beide Studien beabsichtigen eine breite und differenzierte Analyse des PR-Berufsfeldes. (Vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 19) Mit ihrem innovativen Forschungskonzept versuchen die Autoren, „Aussagen über das gesamte PR-Berufsfeld“ (Röttger 2000: 188) zu machen. Während Röttger diesen Anspruch mit ihrer Hamburger Studie nicht einlösen kann, da mit dem Agentursektor ein wichtiger Bereich des Berufsfeldes außer Acht gelassen wird, befragten Röttger/Hoffmann/Jarren PR-Verantwortliche in Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Behörden sowie PR-Agen-

⁵ Die folgenden Ausführungen skizzieren den Stand der empirischen PR-Berufsfeldforschung bis Ende des Jahres 2006. Um bestmögliche Forschungsaktualität sicherzustellen, hat die Verfasserin nach Durchführung der Studie zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ (Kapitel II) eine Aktualisierung des empirischen Forschungsstandes vorgenommen. Vgl. dazu ausführlich Kapitel III, Abschnitt 12.

⁶ Studien, die ihren Fokus auf Qualifikationsanforderungen und Ausbildungsstrukturen im Berufsfeld PR legen, werden in Abschnitt 6.6 ausführlich betrachtet.

turen und liefern damit eine umfassende landesweite Bestandsaufnahme von Öffentlichkeitsarbeit in der Schweiz (vgl. Wienand 2003: 223).

Eine große Bedeutung hat im wissenschaftlichen Diskurs auch die Berufsfeldstudie von Wienand (2003). Durch eine fundierte theoretische Einbettung und die Synopse zahlreicher Vorgängerstudien identifiziert die Studie von Wienand Entwicklungslinien des PR-Berufsfeldes und zeigt wesentliche Trends auf. Eine zusätzliche Stärke der Arbeit liegt darin, dass Wienand die 1996 von Merten durchgeführte Befragung zu Qualifikationsanforderungen im PR-Beruf wiederholt. Durch diese „Kontinuität in Methode und Inhalt“ (Wienand 2003: 225) ist die notwendige Beständigkeit in der PR-Berufsfeldforschung gewährleistet.

Für den Bereich von PR-Führungskräften legen Bentele/Großkurth/Seidenglanz im Jahr 2005 mit „Profession Pressesprecher“ die größte deutsche PR-Berufsfeldstudie vor. Über eine schriftliche Online-Befragung wurden alle ordentlichen Mitglieder des Bundesverbands deutscher Pressesprecher (BdP) und damit ausschließlich hauptamtliche Pressesprecher bzw. Kommunikationsverantwortliche befragt (vgl. www.pressesprecherverband.de, Stand 17.11.2006). Insgesamt nahmen 672 PR-Praktiker an der Untersuchung teil und gaben Auskünfte über Aufgabenbereiche, hierarchische und organisationsinterne Strukturen, die strategische Einbindung von PR, Einkommensverhältnisse, das berufliche Selbstverständnis von PR-Praktikern, ethische Werte oder die Zusammenarbeit mit Journalisten. Da die Autoren ausschließlich Mitglieder des BdP bzw. PR-Führungskräfte befragten, bildet die Studie jedoch nur einen Ausschnitt des Berufsfeldes ab und ist nicht für das gesamte PR-Berufsfeld repräsentativ. Zudem waren Vertreter von PR-Agenturen, selbstständige PR-Berater und Praktiker, die PR nebenberuflich ausüben, nicht in der Stichprobe vertreten. (Vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 20f.) Trotz dieser Einschränkungen liefert die Untersuchung zum einen durch deren Größe und zum anderen durch ihre breite thematische Anlage profunde Ergebnisse.

1.1 Schwierigkeiten der empirischen PR-Berufsfeldforschung

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die Forschungsaktivitäten im Bereich der PR-Berufsfeldforschung seit den 1990er Jahren zugenommen haben. Dennoch bestehen weiterhin erhebliche Defizite, die zu großen Teilen aus verschiedenen grundsätzlichen Schwierigkeiten resultieren, mit denen die PR-Berufsfeldforschung umzugehen hat. (Vgl. Röttger 2000: 76)

Ein wesentliches Problem der empirischen PR-Berufsfeldforschung liegt darin, dass die Grundgesamtheit der PR-Praktiker nicht bekannt ist (vgl. ebd.: 75ff., Wienand 2003: 223). Die Gründe für diesen Umstand wurden einleitend bereits angedeutet: Das PR-Berufsfeld zeigt sich als ein ausgesprochen heterogenes und zugleich dynamisches Tätigkeitsfeld, das sich fortlaufend weiter ausdifferenziert (vgl. Röttger 2005: 499, Röttger 2000: 76, Szyszka 1995: 318). Da PR-Praktiker – wie einleitend angemerkt – zu verschiedenen Berufsordnungen gezählt werden, sind Abgrenzungen zu anderen Bereichen schwierig. Hinzu kommt, dass ein Großteil der PR-Praktiker noch immer nebenberuflich arbeitet. Aktuelle und zugleich umfassende Berufsverzeichnisse, wie sie aus anderen Berufen bekannt sind, liegen für den PR-Bereich nicht vor. Aussagen über die Repräsentativität von Untersuchungen sind daher nur eingeschränkt möglich. (Vgl. Wienand 2003: 145f. und 223, Röttger 2000: 327, Röttger 2001: 53)

Aus der Tatsache, dass die Grundgesamtheit der PR-Praktiker nicht bekannt ist, resultiert eine weitere Schwierigkeit: Viele der bisher durchgeführten Studien (vgl. z.B. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005, Becher 1996, Merten 1997, Redlich 1995) greifen auf Mitgliederverzeichnisse von PR-Berufsverbänden zurück, um das Fehlen von Berufsverzeichnissen auszugleichen. Röttger betont zutreffend, dass dieses Vorgehen zu einer Verfälschung der Untersuchungsergebnisse führe, und begründet ihre Aussage wie folgt: „Aufgrund des geringen Organisationsgrads von Berufsangehörigen in der DPRG [...] und der nicht repräsentativen Zusammensetzung der Mitgliedschaft sind diese Studien nicht geeignet, allgemeine Aussagen über das Berufsfeld zu treffen.“ (Röttger 2001: 53) PR-Praktiker aus Agenturen und selbstständige PR-Berater sind im Fachverband DPRG im Vergleich zu Praktikern aus anderen Beschäftigungsbereichen wie Unternehmen, Nonprofit-Organisationen oder Behörden deutlich überrepräsentiert (vgl. Röttger 2000, hier zitiert nach Wienand 2003: 223). Diese Mitgliederstruktur hat sich insbesondere seit Gründung des Bundesverbands deutscher Pressesprecher im Jahr 2003 verfestigt, da der BdP ausschließlich Führungsverantwortliche aus dem Bereich der Organisationskommunikation vertritt. Die daraus resultierenden potenziellen Verzerrungen sind bei der Interpretation von Untersuchungsergebnissen unbedingt zu berücksichtigen. Weiter ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, dass die Mitglieder eines Berufsverbands implizit eine besondere Perspektive zum Beruf einnehmen und ihre Meinungen und Einschätzungen damit keinesfalls repräsentativ für die Gesamtheit der PR-Tätigen sind (vgl. ebd, hier zitiert nach Wienand 2003: 223).

Eine grundsätzliche Schwäche der PR-Berufsfeldforschung besteht schließlich darin, dass ein Großteil der bisherigen Forschungsaktivitäten weder systematisch noch kontinuierlich angelegt ist. Die Mehrheit der vorliegenden Studien steht weitestgehend unverbunden nebeneinander. Wienand spricht vor diesem Hintergrund von einem „empirische[n] *Patchwork*“ (Wienand 2003: 223), das verlässliche Aussagen über die beruflichen Strukturen der Öffentlichkeitsarbeit erheblich erschwert. „Die verschiedenen Untersuchungen stehen in keiner zeitlichen, methodischen und inhaltlichen Kontinuität.“⁷ (Ebd.)

1.2 Zusammenfassung und Fazit: Empirische PR-Berufsfeldforschung

Die Bemühungen im Bereich der PR-Berufsfeldforschung haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Neben zahlreichen Einzelstudien (u.a. Förg 2004, Bentele/Seidenglanz 2004, Redlich 1995, Wehmeier/Bentele 2000, Hoffjann 2001), die spezifische Teilbereiche des Berufsfeldes analysieren und mit isolierten Fragestellungen arbeiten, ist aktuell eine Tendenz zur Durchführung perspektivisch breiter angelegter Studien zu erkennen (u.a. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005, Wienand 2003, Röttger 2000). Untersuchungen dieser Art sind zwar eher in der Lage, eine breitere bzw. differenziertere Analyse des Berufsfeldes vorzunehmen, sehen sich aber ebenfalls den oben skizzierten generellen Schwierigkeiten der PR-Berufsfeldforschung ausgesetzt. Erhebliche Defizite resultieren vor allem aus dem Fehlen einer exakten statistischen Grundlage und umfassenden Berufsverzeichnissen. (Vgl. u.a. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 18f., Röttger 2000: 75ff., Wienand 2003: 223, Röttger 2001: 53)

⁷ Wie angedeutet, sind die Studien von Wienand (2003) und Merten (1997) hier wichtige Ausnahmen. Um eine weitere Vergleichbarkeit zu gewährleisten und Kontinuität in der PR-Berufsfeldforschung zu etablieren, hat sich die Verfasserin in der nachstehenden Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ ebenfalls an den Vorgängerstudien von Wienand und Merten orientiert (vgl. Kapitel II).

2 Zum Stand der PR-Professionalisierungsdebatte

Die Frage, ob PR als Profession zu bezeichnen bzw. wie weit die Professionalisierung von Public Relations vorangeschritten ist, stellt einen Hauptdiskussionspunkt in der PR-Berufsfeldforschung dar. Im Folgenden werden die zentralen Punkte der Professionalisierungsdebatte dargestellt und eine Einschätzung zum aktuellen Stand der PR-Professionalisierung im deutschsprachigen Raum gegeben.

2.1 Der Professionsbegriff

Da das Verständnis des Professionsbegriffs stark variiert, legt die Verfasserin hier zunächst eine Minimaldefinition zugrunde:

Eine Profession ist ein Expertenberuf der Dienstleistungsbranche. Professionsinhaber verfügen über wissenschaftlich begründetes und wissenschaftlich fundiertes Handlungs- und Erklärungswissen zu einem gesellschaftlich relevanten Problembereich, welches ihnen eine besondere Problemlösungskompetenz verleiht. Weiteres Kennzeichen von Professionen sind berufsständische Vertretungen sowie eine durch Selbstverpflichtung und Selbstkontrolle gesteuerte Berufspraxis. (Vgl. u.a. Mie \ddot{g} 2006: 344, Daheim 1973: 232ff., Klatetzki 1993: 38, Dewe et al. 1995: 25ff., Wilensky 1972: 205, Fröhlich/Peters/Simmelbauer 2005: 42, Röttger 2000: 64, Wienand 2003: 65)

In der berufssoziologischen Professionalisierungsforschung werden verschiedene Konzepte diskutiert, die erklären, wie sich Berufe zu Professionen entwickeln.⁸ Diese unterschiedlichen Konzepte basieren im Wesentlichen auf zwei Ansätzen, die im Folgenden zu erläutern sind. Relevant ist zum einen der Merkmalsansatz, auf den sich insbesondere die frühe PR-Forschung bezieht (vgl. z.B. Szyszka 1995: 320ff.). Zum anderen ist der Strategieansatz zu nennen, der aus der Kritik am Merkmalsansatz entstand und zunehmend an Bedeutung gewinnt. (Vgl. ebd., Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 53, Röttger 2000: 64ff.)

2.2 Der Merkmalsansatz

Nach dem Verständnis merkmalthoeretischer Ansätze werden Professionen über das Vorhandensein bestimmter Eigenschaften definiert. Hierzu zählen vor allem eine besondere gesellschaftliche Verantwortung der Profession und ihrer Angehörigen sowie „eine Art

⁸ Umfassende Informationen zu verschiedenen Modellen der Professionalisierung finden sich bei Mie \ddot{g} 2006: 343ff. und Wienand 2003: 58ff.

Geheimwissen“ (Wienand 2003: 71), das Professionsinhaber klar von Professions-Laien abgrenzt und zu einem hohen Maß an berufspraktischer Handlungs- und Entscheidungsfreiheit führt. (Vgl. u.a. Hesse 1968: 46ff., Bowen 1955: 113, Daheim 1973: 232f., Wienand 2003: 59, Röttger 2000: 64ff., Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 54ff.) Als weitere Charakteristika von Professionen gelten z.B. die Implementierung geregelter, verbindlicher Ausbildung, die Entstehung von Berufsverbänden, die gesetzliche Lizenzierung des Berufsmonopols und die Formulierung einer Berufsethik (vgl. Wilensky 1972: 202ff.).⁹

Merkmalstheoretische Ansätze leiten die spezifischen Merkmale von Professionen also aus der Struktur und den Inhalten der beruflichen Tätigkeit ab und verstehen ihre Eigenschaften demnach als gegeben. Verschiedene Autoren kritisieren dieses Verständnis. So bezeichnet Miege den Versuch, Professionen über bestimmte Indikatoren von anderen, nicht professionalisierten Berufsgruppen abzugrenzen, als „fruchtlos“ (Miege 2006: 343). Röttger verweist auf eine mangelhafte Dynamik des Merkmalsansatzes bzw. die fehlende Berücksichtigung sozialer und wirtschaftlicher Veränderungsprozesse:

„Merkmalstheoretische Ansätze und die sich überwiegend auf sie beziehende PR-Forschung orientieren sich am Muster idealtypischer, in spezifischen historischen Kontexten entstandenen Professionen und setzen deren Entwicklung als Maßstab. Sie skizzieren Professionen tendenziell als ahistorisches, zeitloses Phänomen, als quasi gegebene Erscheinung. [...] Mit dem Verständnis von Professionen als „objektivem Tatbestand“ geht einher, dass die theoretischen und empirischen Grundlagen der Professionalisierungs-Indikatoren und ihre aktuelle Gültigkeit unhinterfragt bleiben.“ (Röttger 2000: 67f.)

Nach Röttger sind zwei Aspekte gesellschaftlichen Wandels hervorzuheben, die die uneingeschränkte Gültigkeit merkmaltstheoretischer Professionskonzepte in Zweifel ziehen: Klientenautonomie und Organisationsautonomie. Der Begriff ‚Klientenautonomie‘ verweist auf die in den vergangenen Jahren verstärkt zu beobachtende Aufweichung von klassischen Professionellen-Klienten-Beziehungen. Aufgrund des exponentiell ansteigenden Informations- und Wissensangebots sowie der zunehmenden Öffnung von Wissenskanälen

⁹ Wilensky geht in diesem Zusammenhang von einem für die Entwicklung von Professionen „typischen Prozess“ (Wilensky 1972: 205) aus: „Zunächst wird eine Tätigkeit zu einem Ganztagsberuf, der seinen spezifischen Arbeitsbereich abzustecken beginnt. Die ersten, die die neue Technik beherrschen oder der den Beruf tragenden Bewegung angehören, beginnen, sich um den Nachwuchs zu kümmern und richten Ausbildungsschulen ein. Werden diese nicht gleich als Teil von Universitäten gegründet, so erreichen sie den akademischen Status in der Regel nach zwei oder drei Dekaden. Die Lehrer dieser Schulen und andere Aktivisten des Berufs organisieren sich zunächst in lokalen, aber schon bald auch in nationalen Verbänden [...]. Erst dann wird die staatliche Lizenzierung des Berufsmonopols erreicht; und am Ende des Prozesses kommt es zur Neuformulierung der Berufsregeln und deren Zusammenfassung zu einer förmlichen »Ethik«.“ (Ebd.)

in der heutigen Wissensgesellschaft¹⁰ geben sich Klienten mit der Rolle des inkompetenten Laien häufig nicht mehr zufrieden. Sie lehnen die fachlichen und sozialen Geltungsansprüche der Professionellen vermehrt ab und melden als gut informierte Laien „Partizipationsansprüche“ (Wienand 2003: 61) an. Der zweite Grund dafür, dass merkmalththeoretische Professionalisierungsansätze den gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen der Gegenwart nicht vollständig gerecht werden, ist laut Röttger im Spannungsfeld von bürokratischen Organisationen und Professionen zu verorten. Die meisten Professionsinhaber arbeiten heute in Organisationen. Zu den Leitprinzipien bürokratischer Organisationen zählen Hierarchie und Kontrolle. Sie stellen sicher, dass Bürokratie idealtypisch funktioniert, wirken jedoch gleichzeitig Autonomie-begrenzend. Da Autonomie immer wieder als Hauptmerkmal von Professionen benannt wird und Selbstkontrolle und Selbstverpflichtung zu den Grundprinzipien professionalisierter Berufe zählen, besteht hier ein klares Konfliktpotenzial, das in vielen Fällen dazu führt, dass die Inhaber von Professionen sich den Organisationsstrukturen anpassen und ihre Autonomie damit (zumindest teilweise) aufgeben. Das Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Logiken von Organisationen und Professionen bzw. die sich daraus ergebenden Konsequenzen werden in klassischen merkmalththeoretischen Professionskonzepten nicht berücksichtigt. (Vgl. Röttger 2001: 52, Röttger 2000: 73ff., Wienand 2003: 61)

Mit Blick auf die hier genannten Kritikpunkte bleibt festzuhalten, dass der Merkmalsansatz nicht geeignet ist, den aktuellen Stand der Professionalisierung von Public Relations vollständig zu erfassen. Folgt man Röttger, können merkmalththeoretische Ansätze „bestenfalls die Defizite der Öffentlichkeitsarbeit gegenüber klassischen Professionen benennen“ (Röttger 2000: 72).

2.3 Der Strategieansatz

Professionen sind das Resultat einer „erfolgreichen Vermarktung von Expertise“ (Röttger 2001: 57), die die Inhaber von Professionen betreiben, um die von ihnen angebotenen Leistungen als unverzichtbar und nicht durch Laien erfüllbar erscheinen zu lassen – so der Grundgedanke von machttheoretischen Ansätzen. Die Entwicklung eines Berufs zu einer Profession hängt demzufolge nicht allein von der Struktur und den Inhalten der Arbeit ab, sondern ist ein bewusster strategischer Prozess der Professionsinhaber, der darauf zielt, bestimmte Privilegien und Gratifikationen zu erlangen. „Insgesamt sind diese Strategien

¹⁰ Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 16.3.

darauf gerichtet, die unvergleichliche Wichtigkeit des jeweiligen eigenen beruflichen Arbeitsgebiets zu betonen und seine Nützlichkeit herauszustreichen.“ (Beck/Brater/Daheim 1980: 84) Miege spricht in diesem Zusammenhang von Professionen als „wirtschaftlich-gesellschaftliche[n] Machtträger[n] (Monopolisten, Kartelle[n])“ (Miege 2006: 345), die bestimmte Berufsfelder kontrollieren. Im Gegensatz zu merkmalththeoretischen Ansätzen verstehen Strategieansätze Professionen und ihre Merkmale also nicht als gegebene, feststehende Größen. Vielmehr überwinden sie die Grenzen dieser vorrangig deskriptiven Perspektive, indem sie Professionen und ihre Merkmale als kontextabhängige Konstruktionen betrachten, die in bestimmte soziale und ökonomische Strukturen eingebettet sind und über die Schnittmenge von zwischen Leistungsanbietern und -abnehmern gemeinsam geteilten Bewertungen wirksam werden. (Vgl. u.a. Freidson 1975, Beck/Brater/Daheim 1980: 81ff. und 129, Daheim 1977, hier zitiert nach Röttger 2000: 68, Miege 2006: 345, Fröhlich/Peters/Simmelbauer 2005: 44, Wienand 2003: 65, Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 59ff., Selchert 1997: 105f., Röttger 2000: 68ff.) Von entscheidender Relevanz ist dabei, ob bzw. inwieweit es den Angehörigen eines Berufsstandes gelingt, eine exklusive Problemlösungskompetenz nach außen zu kommunizieren und „ihre *Interpretation* von Unverzichtbarkeit und Unnachahmlichkeit“ (Beck/Brater/Daheim 1980: 84) bei den Leistungsabnehmern durchzusetzen (vgl. auch Röttger 2001: 57). Ein klares, konsentiertes Anforderungsprofil, das ausweist, über welche Qualifikationen die Berufsangehörigen verfügen müssen, ist für die Definition und Durchsetzung eines solchen Problemlösungsmonopols zwingend erforderlich. Die dafür dringend notwendige Präzisierung des Qualifikationsprofils für Public Relations ist Ziel der vorliegenden Arbeit.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der Strategieansatz im Vergleich zum Merkmalsansatz klare Vorteile bietet. Diese resultieren vor allem aus der Möglichkeit, soziale und wirtschaftliche Veränderungsprozesse, wie z.B. die Auftraggebergebundenheit von PR, zu berücksichtigen. (Vgl. Wienand 2003: 221, Röttger 2000: 72) Entscheidend ist jedoch, dass Merkmals- und Strategieansätze sich nicht gegenseitig ausschließen (vgl. ebd.). Da beide Konzepte wichtige Ansatzpunkte liefern, um den aktuellen Stand der Professionalisierung von PR zu bestimmen, erscheint der Verfasserin eine Verbindung von Merkmals- und Strategieansatz aussichtsreich.

2.4 Professionalisierung des PR-Berufsstandes im deutschsprachigen Raum

Die Frage, auf welchem Stand sich die Professionalisierungsbemühungen des PR-Berufsstandes im deutschsprachigen Raum befinden, wurde im Rahmen verschiedener Studien untersucht bzw. diskutiert.

Aufschlussreiche Ergebnisse liefert hier zunächst die Studie „Professionalisierung der PR – Karriere eines Themas“ von Neri (2002). Im Rahmen einer umfangreichen qualitativen Inhaltsanalyse untersucht die Autorin die mediale Diskussion in der einschlägigen Branchenpresse zur Professionalisierung der PR von 1977 bis 2002. Vor dem Hintergrund merkmals- und machttheoretischer Professionalisierungskonzepte entwickelt Neri einen Katalog von Themen und Subthemen, auf deren Vorhandensein die ausgewählten Artikel untersucht werden. Neri's Studie zeigt, dass optimistische Einschätzungen zum Stand des Professionalisierungsgrades von Public Relations überwiegen. Im Großteil der von Neri untersuchten Artikel dominieren Aussagen, die PR als „weitgehend oder vollständig professionalisiert ansehen“ (Neri 2004: 16). Bemerkenswert ist, dass die Fachpresse im Laufe der vergangenen 25 Jahre ein überwiegend professionalisiertes Bild der Branche zeichnet, obwohl die Ergebnisse verschiedener Berufsfeldstudien (siehe unten) Anlass zu gegenteiligen Annahmen geben.¹¹ (Vgl. ebd.: 15f.)

Diesbezüglich ist zunächst auf die Ergebnisse von Röttger (2000) zu verweisen, die mit „Public Relations – Organisation und Profession“ die bis heute umfangreichste Berufsfeldstudie zum Thema PR-Professionalisierung vorgelegt hat. Röttger versteht Professionalisierung im Sinne des Strategieansatzes als erfolgreiche Vermarktung von Expertise und identifiziert diesbezüglich verschiedene Defizite: So moniert die Autorin u.a., dass das Berufsfeld nicht eindeutig definiert und von außen nur schwer identifizierbar sei. Es fehlten, so Röttger, eindeutige Berufsbezeichnungen sowie unverwechselbare Einsatzfelder und Kompetenzbereiche. Ein wesentliches Manko liegt nach Einschätzung von Röttger in dem Fehlen einer exklusiven, für Leistungsabnehmer und Gesellschaft klar erkennbaren PR-Problemlösungskompetenz sowie deren überzeugender Darstellung nach außen. (Vgl. Röttger 2001: 57, Röttger 2000: 350f.)

Zu einer ebenfalls kritischen Einschätzung der Professionalisierungsbestrebungen von PR kommt Wienand im Jahr 2003 nach Aufarbeitung der Ergebnisse ihrer Berufsfeldstudie.

¹¹ Insgesamt kritisiert Neri die „wenig tiefgehende Behandlung des Themas PR-Professionalisierung an sich“ (Neri 2004: 15) und verweist auf die größere Bedeutung von Subthemen wie beispielsweise ‚Feminisierung‘ oder ‚Verwissenschaftlichung‘ der PR (vgl. ebd.: 15f.).

Die Autorin resümiert verschiedene Argumente, die für die bis dato misslungene Professionalisierung hervorgebracht wurden:

- „• keine eindeutige Identifizierung des Berufs- und Tätigkeitsfeldes,
- keine exklusive Problemlösungskompetenz,
- eine unzureichend erforschte Wissensbasis,
- PR als Auftragskommunikation, deren gesellschaftlicher Wert nicht hinreichend begründet, empirisch nachgewiesen und gesellschaftlich akzeptiert ist,
- kaum institutionelle Selbstkontrolle, keine verbindliche Berufsethik,
- keine übergreifende Berufsidentität,
- geringer Organisationsgrad in Berufs-/Standesorganisationen,
- unkontrollierter Berufszugang,
- fehlende Abgrenzung zu benachbarten Berufen“ (Wienand 2003: 407).

Da viele der hier genannten Merkmale (z.B. die Interessengebundenheit von PR oder die Schwierigkeit, einen abgeschlossenen Wissenskorpus zu definieren) geradezu charakteristisch für das Wesen von Public Relations und demnach zwangsläufig einer gewissen Beständigkeit unterworfen sind, fällt Wienands Fazit äußerst pessimistisch aus. Die Autorin sieht keine Chance, dass PR sich im Sinne der vorliegenden Konzepte der Professionalisierungsforschung zu einer Profession entwickelt. (Vgl. ebd.: 408)

„Zu einer Profession im klassischen Sinne wird sich die PR nicht entwickeln können. Wir können zwar einzelne Entwicklungen identifizieren, die, oberflächlich betrachtet, Charakteristika eines Professionalisierungsprozesses aufweisen. Letztendlich handelt es sich in der Tiefe analysiert jedoch allenfalls um sich langsam entwickelnde *berufliche* Strukturen, die weit davon entfernt sind, von der Berufssoziologie als *Professionalisierung* akzeptiert zu werden. [...] Das originäre Wesen der PR verhindert möglicherweise, dass sich die PR jemals im klassischen Sinne – unabhängig von merkmals- oder strategiebezogenen Ansätzen – professionalisiert.“ (Wienand 2005: 39ff.)

Auch Fröhlich/Peters/Simmelbauer betrachten den Fortschritt des PR-Professionalisierungsprozesses kritisch. Die Autoren gehen davon aus, dass eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche PR-Professionalisierung das Verständnis von PR als Führungs- und Managementaufgabe ist. Die Definition einer exklusiven Problemlösungskompetenz sowie die

Vermarktung von Expertise sind nur auf strategischer, nicht aber auf handwerklicher Ebene durchzusetzen. (Vgl. Röttger 2001: 54) Fröhlich/Peters/Simmelbauer betonen jedoch, dass eine Professionalisierung, die an das Verständnis von PR als Managementfunktion gekoppelt ist, nicht erfolgreich realisiert werden kann, und verweisen in diesem Zusammenhang auf einen neuen, bislang nicht genannten Aspekt: Verschiedene Berufsfeldstudien (vgl. z.B. Fröhlich/Peters/Simmelbauer 2005: 102f., Wienand 2003: 236, Röttger 2000: 309) bestätigen zwar eine quantitative Dominanz von Frauen im PR-Berufsfeld, zeigen jedoch ebenso deutlich, dass den meisten Frauen der Aufstieg in Führungspositionen verwehrt bleibt.¹² Das Tätigkeitsprofil weiblicher PR-Praktiker entspricht überwiegend der Technikerrolle. Eine Professionalisierung, so kritisieren Fröhlich/Peters/Simmelbauer, die an das Verständnis von PR als Managementaufgabe gebunden ist, fände demzufolge unter Ausschluss großer Teile der im Berufsfeld tätigen Personen statt.¹³ (Vgl. Fröhlich/Peters/Simmelbauer 2005: 45)

Anlass zu einer pessimistischen Beurteilung des Professionalisierungsgrades von PR liefern auch die Ergebnisse der Studie „Public Relations und Wissenschaftsjournalismus. Eine Studie über Image und Akzeptanz der PR im Wirtschaftsjournalismus“ (2004) von Pienegger. Verglichen mit den zuvor genannten Beispielen wählt Pienegger eine neue Vorgehensweise, indem sie misst, wie Wirtschaftsjournalisten die Professionalisierungsbestrebungen des PR-Berufs wahrnehmen. Pienegger analysiert also nicht einzelne Professionalisierungsaspekte, sondern fragt nach deren Wahrnehmung und Bewertung durch Journalisten. (Vgl. Pienegger 2004: 143f.) Hierzu leitet sie aus dem Merkmals- und dem Strategieansatz acht verschiedene Professionalisierungsdimensionen ab: PR-Ausbildung, PR-Wissen(schaft), PR-Berufsverbände, PR-Ethik, PR-Manager-Rolle, PR-Image, PR in Organisationen, PR-Konkurrenzreduzierung. Diese wurden im Rahmen einer Vollerhebung allen Wirtschaftsjournalisten, die in Österreich registriert sind, zur Beurteilung vorgelegt. Für jede einzelne Professionalisierungsdimension nahmen die Befragten eine Gesamtbewertung vor. Zusätzlich wurden die einzelnen Dimensionen einem Vergleich unterzogen, um sowohl positiv als auch negativ wahrgenommene Aspekte aufzeigen zu können. (Vgl.

¹² Für den US-amerikanischen Raum untersuchte Wright (1991) diesen Zusammenhang erstmals in der Studie „Under the Glass Ceiling. An Analysis of Gender Issues in American Public Relations“.

¹³ Folgt man dagegen Röttger, wäre der Ausschluss von Frauen eher als Zeichen für (!) Professionalisierungsprozesse zu werten: „Die formale und informale Ausgrenzung von Frauen ist aber ein konstitutives Grundelement von Professionen respektive Professionalisierungsprozessen. Professionalisierung ist immer auch ein Prozess der Exklusion bestimmter Schichten und Gesellschaftsgruppen.“ (Röttger 2000: 69)

ebd.: 145ff.) Wie angedeutet, belegt Pieneggers Studie, dass Wirtschaftsjournalisten die Professionalisierungsbestrebungen von PR tendenziell negativ wahrnehmen:

„Die Mehrheit der Beurteilung der einzelnen Professionalisierungsdimensionen weist negative Mittelwertsabweichungen auf. Vor allem die Bemühungen der PR, Managementfunktionen stärker auszuführen, werden von den befragten Wirtschaftsjournalisten nur in unzureichendem Ausmaß wahrgenommen, was die Ergebnisse der Beurteilung der PR-Berufsrollen deutlich machen: Die Befragten schreiben PR-Tätigen vorwiegend die Techniker-Rolle zu.“ (Pienegger 2004a: 21f.)

2.5 Zusammenfassung und Fazit: PR-Professionalisierungsdebatte

Die Berufssoziologie diskutiert verschiedene Konzepte, die erklären, wie sich Berufe zu Professionen entwickeln. Relevant sind vor allem der Merkmals- und der Strategieansatz. Während Professionen nach merkmalththeoretischem Verständnis über bestimmte, feststehende Eigenschaften zu definieren sind, ist die Entwicklung zu einer Profession aus der Perspektive des Strategieansatzes nicht allein von den Inhalten und der Struktur einer Tätigkeit abhängig. Professionalisierung wird hier als bewusster strategischer Prozess verstanden, den Berufs- bzw. Professionsinhaber gezielt anwenden, um bestimmte professionstypische Privilegien und Gratifikationen zu erlangen. (Vgl. u.a. Hesse 1968, Bowen 1955, Daheim 1973, Wilensky 1972, Freidson 1975, Beck/Brater/Daheim 1980, Mieg 2006, Röttger 2000: 64ff.) Unabhängig von diesen unterschiedlichen Professionalisierungskonzepten stehen eine spezifische Wissensbasis (eine Art ‚Geheimwissen‘) sowie exklusive Problemlösungskompetenzen der Professionsinhaber im Mittelpunkt von Professionalisierungsprozessen (vgl. ebd.: 350, Wienand 2003: 71).

Die Diskussion zum gegenwärtigen Stand der PR-Professionalisierung im deutschsprachigen Raum wird von negativen Einschätzungen dominiert. Obwohl die Professionalisierungsdebatte in der Branchenfachpresse ein überwiegend professionalisiertes Bild des deutschsprachigen PR-Berufsstandes zeichnet (vgl. Neri 2002), sprechen die Ergebnisse verschiedener Berufsfeldstudien (vgl. Fröhlich/Peters/Simmelbauer 2005, Pienegger 2004, Wienand 2003, Röttger 2000) gegen eine solch positive Einschätzung. Fest steht, dass Public Relations – unabhängig davon, ob eine Einschätzung nach den Prämissen des Merkmals- oder des Strategieansatzes vorgenommen wird – zu diesem Zeitpunkt nicht eindeutig der Status einer Profession zuzuweisen ist. Dabei besteht das größte Defizit nach Ansicht der Verfasserin in dem Fehlen einer exklusiven PR-Problemlösungskompetenz und deren überzeugender Darstellung nach außen (vgl. Röttger 2001: 57). Um spezielle Lösungs-

kompetenzen von PR zu definieren und diese gegenüber den Leistungsabnehmern und der Gesellschaft durchzusetzen, ist es dringend notwendig, relevante Qualifikationsbereiche als verbindlich auszuweisen und auf diese Weise das Anforderungs- und Qualifikationsprofil für den PR-Beruf zu konkretisieren. Die vorliegende Arbeit will hierzu einen Beitrag leisten.

3 PR-Theorien

Die systematische wissenschaftliche Beschäftigung mit Public Relations hat in Deutschland erst in den 1970er Jahren begonnen und blickt damit auf eine vergleichsweise junge Geschichte zurück (vgl. Röttger 2000: 25). In den 1990er Jahren gewann insbesondere die kommunikationswissenschaftliche PR-Forschung an Einfluss (vgl. ebd., Ronneberger/Rühl 1992: 53ff.; Zerfaß 2004: 47ff).

Ein zentrales Forschungsinteresse besteht in der Frage nach den Funktionen¹⁴, die PR in modernen Gesellschaften erfüllt. Hier sind drei Ebenen zu differenzieren:

1. die gesellschaftliche Funktion, die PR auf der Ebene der gesellschaftlichen Teilsysteme (Funktionssysteme) wahrnimmt,
2. die Organisationsfunktion, die PR zwischen Organisationen und deren Bezugsgruppen¹⁵ erfüllt, und
3. die Funktionen (Leistungen und Qualifikationen), die PR-Tätige als Personen in der Erfüllung ihrer Aufgaben aufbieten müssen. (Vgl. Merten 2006: 19)

Mit Blick auf das Ziel dieser Arbeit, den aktuellen Stand der Qualifikationsanforderungen von Public Relations auszuweisen sowie Informationen über PR-Ausbildungsansprüche und -strukturen zu erhalten, sind insbesondere die beiden letztgenannten Punkte von Interesse. Mit den Arbeiten von Grunig et al. (1984) und Zerfaß (2004) untersucht die Verfasserin im Folgenden zwei Ansätze, die den Fokus auf die Organisationsfunktion von PR legen. Darüber hinaus liefern sowohl die Überlegungen von Grunig et al. als auch der Ansatz von Zerfaß wichtige Hinweise darauf, über welche Qualifikationen PR-Praktiker verfügen müssen, um die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen zu können.

3.1 Public Relations als Management von Kommunikation: Der Ansatz von Grunig et al. (1984)

Die organisationsbezogene PR-Forschung wurde vor allem durch die Arbeiten von James E. Grunig und seinen Forschungskollegen bekannt. Dem PR-Grundlagenwerk „Managing Public Relations“, welches Grunig gemeinsam mit seinem Kollegen Todd Hunt verfasste

¹⁴ Der Begriff ‚Funktion‘ bezeichnet die Betrachtung eines Problems unter einer bestimmten Perspektive. Aus diesem Verständnis folgt, dass jedes Objekt so viele Funktionen wie Perspektiven besitzt, also so viele Funktionen wie Sichtweisen von Personen. Die abgeschlossene Darstellung eines Funktionskataloges ist demnach nicht möglich. (Vgl. Merten 2006: 21)

¹⁵ Die Begriffe ‚Bezugsgruppe‘, ‚Anspruchsgruppe‘, ‚Stakeholder‘, ‚Teilöffentlichkeit‘ und ‚Zielgruppe‘ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

und im Jahr 1984 erstmals veröffentlichte, wird im internationalen Theoriediskurs eine große Bedeutung zugewiesen.

3.1.1 Definition und Funktion von Public Relations

Den Ausgangspunkt des Ansatzes von Grunig/Hunt bildet die Annahme, dass die für Organisationen entstandene Notwendigkeit zur Kommunikation eine Folge spezifischer historischer Entwicklungen sei.¹⁶ Als bedeutsam stellen die Autoren in diesem Zusammenhang zunächst die Tatsache heraus, dass Organisationen im 20. Jahrhundert beständig an Größe und gesellschaftlichem Einfluss gewonnen haben. Organisationen wurden komplexer und ihre Strukturen für Außenstehende schwerer zu verstehen. Gleichzeitig vermehrte sich die Zahl der externen organisationalen Bezugsgruppen. Auch sie nahmen an Größe zu und differenzierten sich in ihren Interessen und Ansprüchen aus. In der Folge bedeutete dies für Organisationen, dass man sich mit den Meinungen und Interessen der verschiedenen Teilöffentlichkeiten auseinandersetzen musste. „Publics could no longer be ignored or coerced [...]“ (Grunig/Hunt 1984: 8) Aufgrund dieser Veränderungen, so Grunig/Hunt, musste es Organisationsmitglieder geben, die die Öffentlichkeit respektive alle relevanten Bezugsgruppen (hierzu sind auch interne Teilöffentlichkeiten zu zählen) über die Organisation, ihre Strukturen und Ziele informierte. Mit der wachsenden Bedeutung von Kommunikation stieg auch der Zeit- und Arbeitsaufwand, der für die Planung, Durchführung und Kontrolle von Kommunikationsmaßnahmen aufgewendet werden musste: „[...] communication took a lot more of management’s time.“ (Ebd.) Parallel zu den skizzierten Entwicklungen gewannen die Massenmedien an Größe und Bedeutung. Schnell zeigte sich, dass die Mitglieder einer Organisation beim Umgang mit den Medien in wachsendem Maße über journalistische Expertise verfügen mussten. (Vgl. ebd.) Da das Organisationsmanagement wegen fehlender zeitlicher Ressourcen in vielen Fällen nicht in der Lage war, den erhöhten kommunikativen Anforderungen gerecht zu werden, wurden, so Grunig/Hunt, Arbeitsbereiche geschaffen, die ausschließlich Kommunikationsfunktion besaßen:

„As a result, organizations began to create a specialized communication-management role called public relations to do the work organization managers no longer had time to do. In larger organizations, the role expanded into a subsystem of the larger organizational system – a public relations department.“ (Ebd.)

¹⁶ Die nachfolgend genannten Entwicklungen beziehen sich auf die US-amerikanische Wirtschaft und Gesellschaft.

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen definieren Grunig/Hunt PR als „management of communication between an organization and its publics“¹⁷ (ebd.: 6). Kritisch anzumerken ist allerdings, dass die hier benannte Funktion von PR (management of communication) durchaus auch für Werbung gelten könnte (vgl. Avenarius 2000: 49). In einem späteren Aufsatz nimmt Grunig eine genauere Begriffsbestimmung vor, die den spezifischen Zugriff der PR beschreibt:

„Public relations and communication management describe the overall planning, execution, and evaluation of an organization’s communication with both external and internal publics – groups that affect the ability of an organization to meet its goals.“ (Grunig 1992: 4)

Aus dieser Definition sind zwei Punkte abzulesen: Grunig/Hunt sehen die zentrale Funktion von PR in der Festigung der Beziehung zwischen einer Organisation und ihren internen und externen Bezugsgruppen. Darüber hinaus hat PR laut Grunig/Hunt Managementaufgaben zu erfüllen.

Zum weiteren Verständnis von Grunig/Hunts PR-Definition gilt es herauszuarbeiten, auf welche Weise Organisationen ihre Kommunikationsfunktion wahrnehmen. Dies beinhaltet eine Klärung der Frage, wo Grunig/Hunt PR innerhalb einer Organisation ansiedeln. Die obigen Ausführungen deuten bereits darauf hin, dass Grunig/Hunt PR als Teilsystem einer Organisation begreifen. Um ihr Verständnis weiter zu untermauern, greifen die Autoren auf systemtheoretische¹⁸ Bausteine zurück (vgl. Grunig/Hunt 1984: 8f.). Ein systemtheoretischer Rahmen bietet sich für Grunig/Hunts Erklärungsmodell aus folgendem Grund an: Die offene Systemtheorie weist den Beziehungen der Systeme zu ihren Umwelten eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Signitzer 1988: 97). So wird ein Kernmerkmal der PR-Definition von Grunig/Hunt direkt aufgegriffen.

Die Autoren gehen davon aus, dass eine Organisation als offenes System zu verstehen ist, welches aus mehreren miteinander in Beziehung stehenden Subsystemen besteht. Exemplarisch konstruieren Grunig/Hunt ein fiktives Organisationssystem, das über die Teilsys-

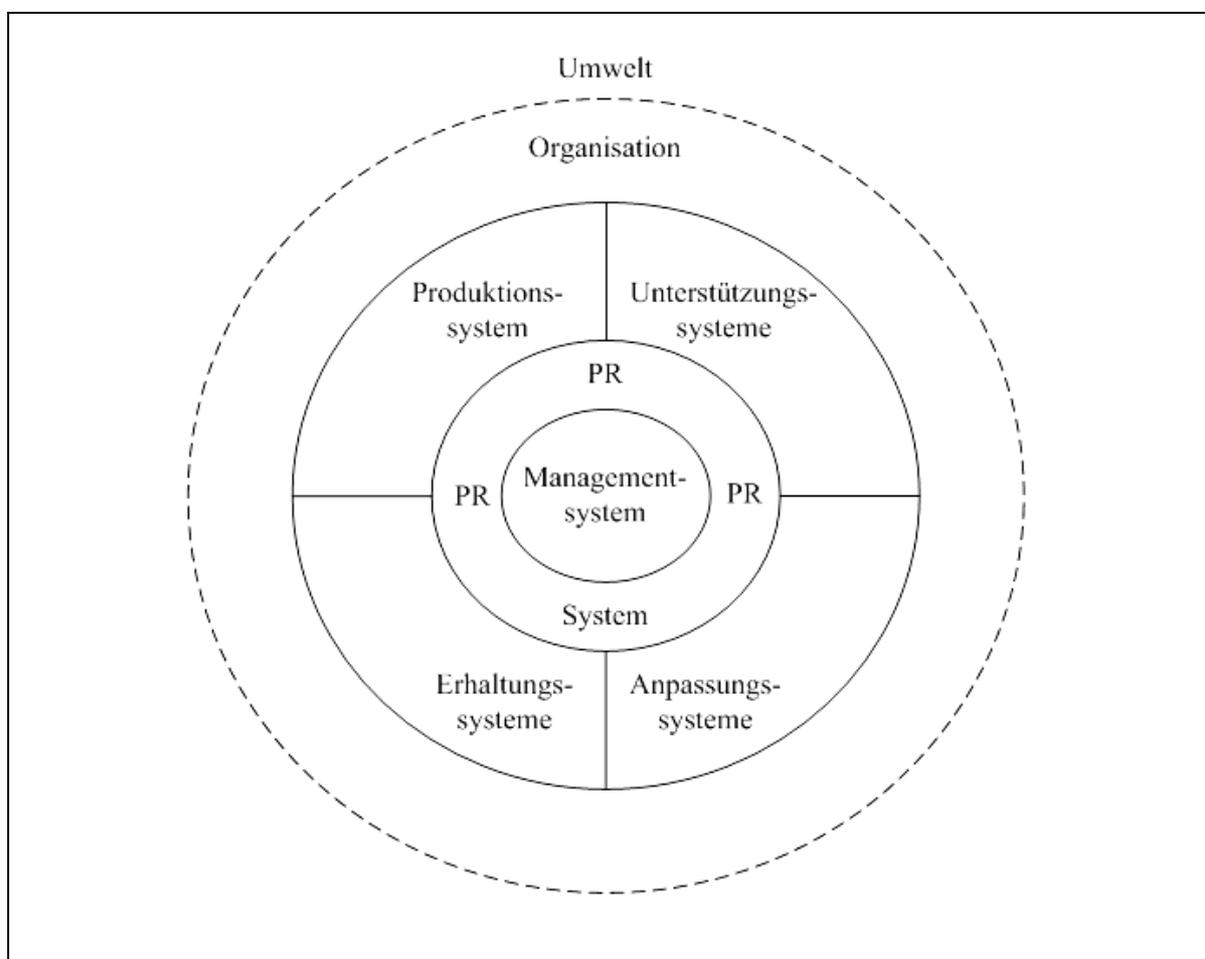
¹⁷ Im Original kursiv.

¹⁸ Die Systemtheorie ist eine umfassende Makro-Theorie, die seit 1947 zunächst für die Steuerung von technischen Prozessen entwickelt wurde (vgl. Wiener 1965). An Bedeutung gewann die Systemtheorie, als man ihr Potenzial für die Beschreibung sozialer Systeme entdeckte. Als Denkansatz geht die Systemtheorie immer von einem System als operativ geschlossener Einheit aus, welche aus Elementen besteht, die ein Netzwerk von Relationen bilden. Kennzeichen ist neben der Betonung der wechselseitigen Beziehung eines Ganzen zu seinen Teilen die daraus resultierende Möglichkeit, diese Beziehungen rekursiv zu strukturieren, und die Vorstellung der Übersummation oder Emergenz. Als wichtigste Vertreter systemtheoretischer Ansätze gelten Parsons (1951), Luhmann (1969, 1970) und Maturana/Varela (1980). (Vgl. Scholl 2005: 437ff., Weber 2003: 202ff., Merten 1999: 82) Eine detaillierte Aufarbeitung systemtheoretischer Grundlagen kann in dieser Arbeit nicht erfolgen.

teme ‚Produktion‘, ‚Unterstützung‘ (auch: Absatz, Vertrieb), ‚Erhaltung‘ (auch: Personalwesen, -entwicklung), ‚Anpassung‘ (auch: Forschung und Entwicklung) und ‚Management‘ verfügt (vgl. Abbildung 1). Ein weiteres organisationales Subsystem bildet ‚PR‘. Dem Managementsystem kommt eine besondere, in erster Linie steuernde und regulierende Rolle zu:

„Finally, *management* subsystems control and integrate the other subsystems. They must control conflict and negotiate between the demands of the environment and the need for the organization to survive and prosper.“ (Grunig/Hunt 1984: 9)

Abbildung 1: PR als Managementsubsystem



Quelle: Grunig/Hunt 1984: 9, hier in der Darstellung von Wehmeier 2005: 283

Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Kontext, dass das PR-System als Subsystem des Managementsystems verstanden wird. Damit steht PR nicht gleichrangig neben den anderen Teilsystemen, sondern nimmt eine Sonderstellung ein. Diese Sonderstellung

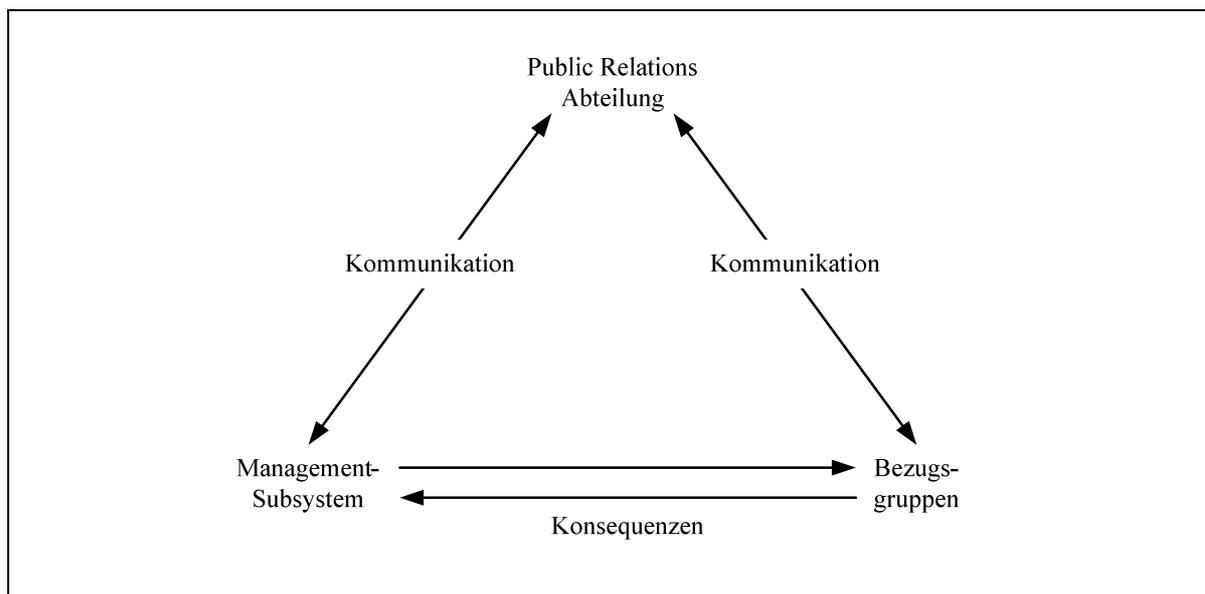
drückt sich weiterhin dadurch aus, dass das Subsystem PR eine die anderen Organisationssysteme fördernde Funktion einnimmt. So verdeutlichen Grunig/Hunt, dass PR das Vertriebssystem durch Produktpromotion oder das Subsystem Erhaltung bzw. das Personalwesen durch Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation unterstützen kann. In Bezug auf das Managementsubsystem kommt PR laut Grunig/Hunt die Funktion zu, die Führungsebene einer Organisation bei der Planung und Evaluierung aller organisationalen Kommunikationsaktivitäten zu begleiten. (Vgl. ebd.: 8f., Wehmeier 2005: 282f., Szyszka 2005: 164f., Bentele 2003: 61f., Signitzer 1988: 97f.) Auch hier drückt sich erneut die besondere Bedeutung des Subsystems PR aus.

In der Konzeption von Grunig/Hunt wird dem PR-Praktiker eine sogenannte „boundary“ role“ (Grunig/Hunt 1984: 9) zugewiesen. Signitzer verwendet hier den Begriff ‚Grenzgänger-Rolle‘ (vgl. Signitzer 1988: 98). Nach Meinung der Verfasserin ist diese Übersetzung nicht präzise genug, da die vermittelnde Funktion, die PR-Tätige wahrnehmen, nicht ausreichend deutlich herausgestellt wird. Geeigneter erscheint der Verfasserin die Bezeichnung ‚Mittler-Rolle‘. Laut Grunig/Hunt befindet sich das Handlungsfeld des PR-Tätigen zwischen der Organisation und ihren Bezugsgruppen. „They function at the edge of the organization, serving as a liaison between the organization and the external groups and individuals. They have one foot in the organization and one outside.“ (Grunig/Hunt 1984: 9) Szyszka kritisiert in diesem Zusammenhang, durch die Formulierung ‚one foot in the organization and one foot outside‘ werde nicht deutlich, dass der PR-Tätige organisationszugeordnet ist (vgl. Szyszka 2005: 165). Verfolgt man die weiteren Ausführungen von Grunig/Hunt, so zeigt sich, dass diese Kritik nicht zutreffend ist. Die Autoren verweisen eindeutig darauf, dass das Mandat des PR-Praktikers organisationsseitig verankert ist.

„As boundary personnel, public relations practitioners support other organizational subsystems by helping them to communicate across the boundaries of the organization to external publics and by helping them to communicate with other subsystems within the organization.“ (Grunig/Hunt 1984: 9)

Neben den einleitend skizzierten historischen Entwicklungen bietet auch das soeben beschriebene Systemdenken der Autoren einen Bezugsrahmen, aus dem sich ableiten lässt, warum es die Funktion Public Relations in einer Organisation gibt bzw. geben muss (vgl. Signitzer 1988: 98). Grunig/Hunt entwickelten hierzu das Modell der Public Relations Funktion (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Modell der Public Relations Funktion



Quelle: Grunig/Hunt 1984: 10, hier in der Darstellung von Szyszka 2005: 165

Ihr Modell stellt die PR-Funktion als Dreieck dar, dessen Eckpunkte das Managementsubsystem, die organisationalen Bezugsgruppen sowie die PR-Abteilung bilden. Die Autoren gehen davon aus, dass das Verhalten des Managementsystems auf der einen Seite und das Verhalten der organisationalen Bezugsgruppen auf der anderen Seite sich wechselseitig beeinflussen. Die Notwendigkeit, PR zu betreiben, besteht immer dann, wenn das Verhalten der Organisation für die internen und externen Bezugsgruppen Auswirkungen hat und/oder das Verhalten der Bezugsgruppen Konsequenzen für die Organisation hat. Als Beispiele führen die Autoren hier u.a. Gehaltskürzungen oder Umweltverschmutzungen von Wirtschaftsunternehmen an sowie Unternehmensboykotts oder andere Protestaktionen seitens der Bezugsgruppen. Der PR-Abteilung kommt die Aufgabe zu, solche Konsequenzen bzw. das daraus entstehende „*public relations problem*“ (Grunig/Hunt 1984: 10) zu antizipieren, zu identifizieren, zu bewerten und gegebenenfalls zu lösen. (Vgl. ebd.: 9ff., Szyszka 2005: 165, Signitzer 1988: 98)

„Typically, organizations develop a formal communication subsystem when the organization or its publics behave in a way that has *consequences* upon the other. [...] This linkage of organization and publics through consequences explains why organizations need public relations.“ (Grunig/Hunt 1984: 9ff.)

Die Kritik an Grunig/Hunts Erklärungsmodell bezieht sich in erster Linie auf dessen systemtheoretische Verankerung: Hoffjann bemängelt, dass die Autoren den systemtheoreti-

schen Ordnungsrahmen nicht konsequent auf ihr Modell anwenden: „So wird die Systemtheorie in dem 'PR-Klassiker' [...] von Grunig/Hunt (1984) allein am Anfang für eine – theoretisch dürftige – Einordnung genutzt, um anschließend wieder auf das Niveau der PR-Kunde zurückzufallen.“ (Hoffjann 2001: 99) Fraglich ist demnach, ob die Autoren die Absicht hatten, einen komplexen systemtheoretischen Ansatz zu entwickeln. Signitzer geht davon aus, dass die in der amerikanischen PR-Forschung dominant zu beobachtende „»Umarmung« der Systemtheorie“ (Signitzer 1988: 97) eher vor dem Hintergrund entstanden sein dürfte, dass mit der offenen Systemtheorie ein Theorierahmen gefunden ist, der den für die PR-Forschung relevanten System-Umwelt-Beziehungen ebenfalls eine besondere Bedeutung zuweist (vgl. ebd.).

3.1.2 Die vier Grundmodelle der Public Relations

Ausgehend von dem in Abschnitt 3.1.1 skizzierten Verständnis der Organisationsfunktion von PR entwickelten Grunig/Hunt die viel beachteten vier Modelle der PR: ‚Publicity‘, ‚Informationstätigkeit‘, ‚asymmetrische Kommunikation‘ und ‚symmetrische Kommunikation‘ (vgl. Grunig/Hunt 1984: 21ff.).¹⁹ Die Typologie von Grunig/Hunt ist zum einen historisch angelegt und skizziert den Entwicklungsverlauf der PR in den USA von einer niedrigen (Publicity) zu einer höheren Entwicklungsstufe (symmetrische Kommunikation). Gleichzeitig verfügt das Modellschema über Bezüge zur Gegenwart, indem es aktuell praktizierte Formen von PR beschreibt und systematisiert. (Vgl. ebd.: 21, Wehmeier 2005: 284, Röttger 2000: 44, Kückelhaus 1998: 107, Signitzer 1988: 99) Grunig/Grunig erklären hierzu in ihrem 1992 veröffentlichten Aufsatz „Models of Public Relations and Communication“: „Whatever their historical origins, however, the four models of public relations do provide us with a way of describing and explaining how and why contemporary public relations is practiced as it is.“ (Grunig/Grunig: 1992: 290)

Das Modellschema von Grunig/Hunt verfügt über sieben verschiedene Analysedimensionen. So wird zunächst zwischen dem Kommunikationszweck bzw. -ziel, der Art der Kommunikation (Einweg- versus Zweiweg-Kommunikation), dem zugrunde gelegten Kommunikationsmodell und der Art der Forschung differenziert. Ferner verweist das Modellschema auf typische Vertreter des jeweiligen Modelltyps und benennt Tätigkeitsfelder (z.B. Behörden, Agenturen, freie Wirtschaft etc.), in denen die PR-Modelle Anwendung finden.

¹⁹ In der englischen Originalversion von Grunig/Hunt werden die vier Modelle als ‚press agency/publicity‘, ‚public information‘, ‚two-way asymmetric‘ und ‚two-way symmetric‘ bezeichnet (vgl. Grunig/Hunt 1984: 21ff.).

Ergänzend wird auf den prozentualen Anteil der Organisationen verwiesen, die das jeweilige PR-Modell anwenden.²⁰ (Vgl. Tabelle 1; Grunig/Hunt 1984: 22)

Tabelle 1: Die vier Grundmodelle der PR

	Publicity	Informations-tätigkeit	Asymmetrische Kommunikation	Symmetrische Kommunikation
Kommunikations-zweck	Propaganda	Verbreitung von Informationen	Überzeugen auf Basis wiss. Erkenntnis	Wechselseitiges Verständnis
Art der Kommunikation	Einweg: vollständige Wahrheit nicht wesentlich	Einweg: vollständige Wahrheit wesentlich	Zweiweg: unausgewogene Wirkung	Zweiweg, ausgewogene Wirkungen
Kommunikationsmodell	Sender → Empfänger	Sender → Empfänger	Sender ↔ Empfänger	Gruppe ↔ Gruppe
Art der Forschung	Kaum vorhanden; quantitativ	Kaum vorhanden; Verständlichkeitsstudien	Programmfor-schung; Evaluierung von Einstellungen	Programmfor-schung; Evaluierung des Verständnisses
Typische Vertreter	P.T. Barnum	Ivy Lee	E.L. Bernays	E.L. Bernays, PR-Profis, Berufsverbände
Anwendungsfelder heute	Sport, Theater, Verkaufsförderung	Behörden, Non-profit-Verbände, Unternehmen	Freie Wirtschaft, Agenturen	Gesellschaftsorientierte Unternehmen, Agenturen
Geschätzter Anteil von Organisationen, die das Modell anwenden	15%	50%	20%	15%

Quelle: Grunig/Hunt 1984: 22, hier in der Darstellung nach Wehmeier 2005: 285

²⁰ Die in der ursprünglichen Fassung des PR-Modellschemas angegebenen Prozentangaben wurden in den vergangenen Jahren auf der Basis verschiedener empirischer Studien z.T. korrigiert. Siehe dazu Grunig/Grunig 1992: 304ff.

1. **Publicity:** Im Mittelpunkt des Publicity-Modells²¹ steht das Ziel, Presseinformationen in eigener Sache zu verbreiten und auf diese Weise in das Blickfeld der öffentlichen Wahrnehmung zu gelangen. „Public relations serves as a propaganda function in the press agent/publicity model.“ (Ebd.: 21) Die vollständige Wahrheit der kommunizierten Inhalte wird im Rahmen dieses Modells nicht als wesentlich betrachtet: „Practitioners spread the faith of the organization involved, often through incomplete, distorted, or half-true information.“ (Ebd.) Das dem Publicity-Modell zugrunde liegende Kommunikationsmodell ist ein einfaches Sender-Empfänger-Gefüge, bei dem Botschaften ausschließlich von der Organisation zu den relevanten Bezugsgruppen übermittelt werden (Einweg-Kommunikation). Als typischer Vertreter des Publicity-Modells gilt P.T. Barnum, der auch die Wendung „There is no such thing as bad publicity“ prägte (vgl. Avenarius 2000: 86). Bis auf quantitative Reichweitenuntersuchungen sind Forschungsarbeiten zum Publicity-Modell kaum vorhanden. Grunig/Hunt gehen davon aus, dass etwa 15% der Organisationen das Publicity-Modell im Rahmen ihrer PR-Arbeit anwenden. Als Anwendungsbereiche werden Sport, Theater oder Verkaufsförderung genannt. (Vgl. Grunig/Hunt 1984: 21f., Wehmeier 2005: 284f., Röttger 2000: 45, Kückelhaus 1998: 109)
2. **Informationstätigkeit:** Im Modell der Informationstätigkeit²² wird Wahrheit im Gegensatz zum Publicity-Modell als wesentlich betrachtet. Hauptziel der Informationstätigkeit ist die umfassende Verbreitung von objektiven Informationen über die jeweilige Organisation. Alle relevanten organisationalen Bezugsgruppen sollen mit Informationen versorgt werden:

„For the public-information model, the purpose is the dissemination of information, not necessarily with a persuasive intent. The public relations person functions essentially as a journalist in residence, whose job it is to report objectively information about his organization to the public.“ (Grunig/Hunt 1984: 21f.)

Ebenso wie im Publicity-Modell ist auch die Kommunikation im Modell der Informationstätigkeit ein Typ von Einweg-Kommunikation. Kückelhaus verweist in diesem

²¹ Die Autoren datieren den Entstehungszeitraum dieser Form von Public Relations auf die Jahre 1850 bis 1900 (vgl. Grunig/Hunt 1984: 25).

²² Der Beginn dieser Phase wird gleichgesetzt mit der „Declaration of Principles“ von Ivy Lee (1906). In einem Rundschreiben an die Medien propagierte Lee, sein Pressebüro werde Medien und Öffentlichkeit ab sofort ausschließlich mit wahrheitsgetreuen und fehlerfreien Informationen versorgen: „This is not a secret press bureau. All work is done in the open. We aim to supply news. [...] In brief our plan is frankly and openly, on behalf of business concerns and public institutions, to supply to the press and public of the United States prompt and accurate information concerning subjects which it is of value and interest to the public to know about.“ (Lee 1906, hier zitiert nach Kunczik 2002: 152)

Zusammenhang zutreffend auf die strukturellen Ähnlichkeiten zum Kommunikationsmodell von Laswell (1948). Auch hier wird von einem Sender-Empfänger-Gefüge ausgegangen, das der Einseitigkeit verhaftet bleibt. (Vgl. Kückelhaus 1998: 109) Feedback-Reaktionen der Bezugsgruppen werden beim Modell der Informationstätigkeit nicht berücksichtigt. Das Informationsmodell ist in der PR-Praxis dominant vertreten. Laut Grunig/Hunt wenden 50% der Organisationen dieses Modell an. Als Einsatzfelder werden Behörden und Unternehmen sowie der Nonprofit-Bereich genannt. (Vgl. Grunig/Hunt 1984: 22, Wehmeier 2005: 284f., Röttger 2000: 45)

- 3. Asymmetrische Kommunikation:** Während Feedback-Reaktionen im Informationsmodell keine Beachtung finden, sind sie im Modell der asymmetrischen Kommunikation²³ von entscheidender Bedeutung. Asymmetrische Kommunikation wird als Zweiweg-Kommunikation verstanden, die einseitiges (!) Feedback einbezieht. Das Hauptziel asymmetrischer Kommunikation besteht nicht in der bloßen Verlautbarung von Informationen, sondern in der Überzeugung der Bezugsgruppen. Um Bezugsgruppen systematisch im Sinne der Organisationstrategie²⁴ zu beeinflussen und PR-Maßnahmen zu optimieren, ist die Berücksichtigung von Feedback-Reaktionen notwendig:

„Practitioners of two-way asymmetric public relations [...] use what is known from social science theory and research about attitudes and behavior to persuade publics to accept the organization’s point of view and to behave in a way that supports the organization.“ (Grunig/Hunt 1984: 22)

Denkbar sind z.B. Befragungen, Inhalts- oder Imageanalysen. In einem späteren Aufsatz bezeichnet Grunig die asymmetrische Kommunikation als einen „more sophisticated approach“ (Grunig 1992: 18) und hebt das Modell damit von den bereits erläuterten ab. Grunig/Hunt gehen davon aus, dass 20% der Organisationen asymmetrische Kommunikation betreiben. Typische Anwendungsfelder des u.a. von ‚PR-Vater‘ Edward L. Bernays vertretenen Modells sind die freie Wirtschaft und der Agentursektor. (Vgl. Grunig/Hunt 1984: 22f., Wehmeier 2005: 284f., Röttger 2000: 45, Kückelhaus 1998: 109)

²³ Die Autoren datieren den Entstehungszeitraum dieser PR-Form auf die Jahre 1920 bis 1960 (vgl. Grunig/Hunt 1984: 22).

²⁴ Unter dem Begriff ‚Strategie‘ wird in der vorliegenden Arbeit „ein auf die Zukunft gerichteter Plan zur Erreichung eines gesetzten Zieles [verstanden], der die Optimierung von Vorteilen [...] betreibt und dabei laufend situationale Bedingungen und deren Veränderungen mitberücksichtigen muss“ (Merten 2007: 6). Eine umfassendere Klärung des Strategiebegriffs erfolgt in Abschnitt 4.4. unter dem Stichwort ‚Strategisches Management‘ bzw. in Abschnitt 13.

4. Symmetrische Kommunikation: Grundvoraussetzung des Modells der symmetrischen Kommunikation²⁵ ist die kommunikative Gleichberechtigung aller Beteiligten. Kommunikation wird hier als reflexiv wirkende Zweiweg-Kommunikation verstanden, deren oberstes Ziel das wechselseitige Verständnis zwischen Organisation und Bezugsgruppen bildet: „In the symmetrical model, understanding is the principal objective of public relations rather than persuasion.” (Grunig/Grunig 1992: 289) Zur Rolle des PR-Praktikers erklären Grunig/Hunt: „In the two-way symmetric model, finally, practitioners serve as mediators between organizations and their publics.” (Grunig/Hunt 1984: 22) Aus diesem Verständnis ist abzuleiten, dass Kommunikation nicht vorrangig monologisch verstanden, sondern vielmehr als dialogischer ‚Austausch‘ konstruiert wird, durch den „symbiotische Veränderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen“ (Mast 2002: 35) auf Seiten der Bezugsgruppen und der Organisation bewirkt werden können. Zudem können durch eine auf Verständigung ausgerichtete Kommunikation potenzielle Konflikte gelöst bzw. von vornherein vermieden werden (vgl. Grunig 1992: 18). Grunig hält symmetrische Kommunikation für die effektivste und ethisch wertvollste Form von PR. Mit den Worten „[...] the two-way symmetrical model represents the most ethical and effective way to practice public relations – the best normative model” (Grunig 1994: 70) spricht Grunig eine eindeutige Handlungsempfehlung aus, die in der PR-Forschung zu kontroversen Diskussionen führte (vgl. 3.1.3). Als prominenter Vertreter des symmetrischen PR-Modells gilt auch hier Edward L. Bernays. (Vgl. Grunig/Hunt 1984: 22f., Wehmeier 2005: 28f., Röttger 2000: 45f., Derieth 1995: 134)

Betrachtet man die Kommunikationsbeziehungen in den vier PR-Modellen, sind folgende Punkte als wesentliche Unterscheidungsmerkmale zusammenzufassen:

Sowohl das Publicity-Modell als auch das Modell der Informationstätigkeit konstruieren Kommunikation als Einweg-Kommunikation: „For the first two models, communication is always one-way, from the organization to publics. Practitioners of these two models generally view communication as telling, not listening.” (Grunig/Hunt 1984: 23) Der zentrale Unterschied zwischen beiden Modellen besteht darin, dass die Wahrheit der vermittelten Inhalte im Publicity-Modell nicht essenziell ist, während das Modell der Informationstätigkeit sich zur Richtigkeit der kommunikativen Botschaften verpflichtet. Gemeinsames Merkmal des asymmetrischen und symmetrischen PR-Modells ist, dass Kommunikation in

²⁵ Der Entstehungszeitraum dieser PR-Form wird von den Autoren für die 1960er bis 1970er Jahre anberaumt (vgl. Grunig/Hunt 1984: 25).

beiden Fällen als Zweiweg-Kommunikation konstruiert wird: „For the two-way asymmetric and two-way symmetric practitioners, communication flows both to and from publics.“ (Ebd.) Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass diese Zweiweg-Kommunikation im asymmetrischen Modell nicht auf Gleichberechtigung beruht. Feedback wird hier nicht dazu genutzt, um wechselseitiges Verständnis zu erzielen und den gemeinsamen Dialog zu stärken, sondern dient vielmehr dazu, Erkenntnisse über die relevanten Bezugsgruppen zu erhalten, um diese im Sinne der Organisationsstrategie beeinflussen und PR-Maßnahmen entsprechend optimieren zu können. (Vgl. ebd.)

Die Frage, in welcher Situation Organisationen welche Form von PR anwenden, erklären Grunig/Hunt mit dem Kontingenzansatz. Dieser Ansatz geht davon aus, dass „no one approach is appropriate all of the time and for all conditions“ (ebd.: 43). Die Entscheidung für eines der vier PR-Modelle hängt demnach von unterschiedlichen organisations- und umweltbezogenen Parametern ab. In ihren Ausführungen entwickeln Grunig/Hunt verschiedene Szenarien, die zeigen, bei welchen Kommunikationszielen und Bezugsgruppen sich der Einsatz welchen Modells anbieten kann. (Vgl. ebd., Röttger 2000: 46, Zerfaß 2004: 68, Kückelhaus 1998: 108) Zerfaß weist darauf hin, dass die Unterschiede in der Nutzung der vier PR-Modelle sich vielfach auch aus der Geschichte erklären lassen:

„Historische Restriktionen und Herausforderungen sind z.B. dafür verantwortlich, dass die Öffentlichkeitsarbeit in Behörden und wissenschaftlichen Einrichtungen heute zumeist als Informationstätigkeit und Pressearbeit verstanden wird, während Unternehmen meist auf zweiseitige Vorgehensweisen setzen.“ (Zerfaß 2004: 68)

Abschließend bleibt zu betonen, dass Grunig/Hunt vor dem Hintergrund des Kontingenzansatzes zwar den Einsatz aller vier PR-Modelle für möglich halten, symmetrische Kommunikation aber als effektivste und zugleich ethischste Form von PR betrachten (vgl. Grunig/Hunt 1984: 43, Grunig/Grunig 1992: 307ff., Zerfaß 2004: 68).

3.1.3 Kritik am PR-Modellschema

Zweifelsohne liefern Grunig/Hunt mit dem PR-Modellschema eine aussagekräftige Systematik, die sowohl aktuell praktizierte Varianten von Public Relations aufzeigt als auch deren historische Entwicklung berücksichtigt. Die Kritik an der PR-Typologie von Grunig/Hunt bezieht sich vorrangig auf das Modell symmetrischer Kommunikation und die Tatsache, dass Grunig/Hunt dieses als Best-practice-Modell favorisieren. Verschiedene Autoren (vgl. u.a. Wienand 2003, Avenarius 2000, Rolke 1999, Merten 2000) bezweifeln,

dass symmetrische Kommunikationsformen den PR-praktischen Anforderungen in Wettbewerbsgesellschaften standhalten:

Grundvoraussetzung des Modells symmetrischer Kommunikation ist die kommunikative Gleichberechtigung aller Beteiligten. Es ist allerdings bekannt, dass Kommunikatoren in der PR-Praxis keinesfalls herrschaftsfrei, sondern stets interessengebunden agieren – Public Relations sind immer Auftragskommunikation (vgl. 2). Westerbarkey betont: „Öffentlichkeitsarbeit ist also stets und unvermeidlich interessengesteuert und muss immer als Ergebnis besonderen Bemühens verstanden werden, idealisierende Entwürfe der eigenen Wirklichkeit zu verbreiten.“ (Westerbarkey 2004: 39) Wienand kritisiert demgemäß, die ausdrückliche Vorbehaltlosigkeit des Modells symmetrischer Kommunikation widerspreche dem zielgerichteten Handeln von Public Relations (vgl. Wienand 2003: 174). Auch Avenarius stellt infrage, ob dialogische PR-Kommunikation in der Praxis tatsächlich stattfindet. Er weist zutreffend darauf hin, dass der prinzipiell offene Verlauf und der zu riskierende offene Ausgang eines Dialogs selbst bei engagiertem Argumentieren viele Praktiker zurückschrecken lasse. (Vgl. Avenarius 2000: 90)

Darüber hinaus bestehen theoretische Bedenken: Rolke betrachtet eine auf Verständigung, Dialog und Einverständnis ausgerichtete Kommunikation für komplexe Hochleistungsgesellschaften als Dauereinrichtung als viel zu aufwendig, zu unsicher und in der Bereitstellung der Ergebnisse zu langsam. In Rolkes systemtheoretisch begründetem Verständnis (vgl. dazu ausführlich Rolke 1999: 438f.) ist symmetrische Kommunikation allenfalls als Notfallkommunikation einsetzbar, wenn andere Kommunikationsformen nicht mehr greifen. (Vgl. ebd.) Problematisch ist darüber hinaus, dass mit dem Modell symmetrischer Kommunikation Strukturelemente des Dialogs auf Massenkommunikation übertragen werden. Im Gegensatz zur Face-to-face-Kommunikation kennt Massenkommunikation jedoch keine symmetrischen Strukturen, gleichberechtigte Kommunikationspartner und eine wechselseitige Wahrnehmung der Kommunikatoren. (Vgl. Merten 2000: 6ff, Wienand 2003: 174, Westerbarkey 2005: 194f.) In seinem Aufsatz „Die Lüge vom Dialog“ analysiert Merten die kommunikationstheoretischen Grenzen des Dialogmodells und verdeutlicht zutreffend, dass PR – wenn sie wie von Grunig/Hunt favorisiert als Dialog angelegt ist – nicht medial ablaufen kann:

„Das Schreiben von Pressemitteilungen wird zur aussterbenden Kulturtechnik, die Image-Anzeige taucht in den Geschichtsbüchern über die PR-Steinzeit [...] auf und der PR-Berater

der Zukunft verfügt über mehrfach geklonte Hände [...], um seine Zielgruppe [...] jeweils persönlich mit Handschlag begrüßen zu können.“ (Merten 2000: 7)

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass das Modell symmetrischer PR als wesentlicher Bestandteil der PR-Typologie von Grunig/Hunt weder aus praktischer noch aus theoretischer Perspektive überzeugt. Vielmehr kann es „als – recht verzweifelter – Versuch gewertet werden, dem Ansehen der PR zu einer neuen Qualität zu verhelfen. Dies geht jedoch [...] oftmals an der Praxisrealität vorbei.“ (Wienand 2003: 174)

3.1.4 Public Relations als Win-Win-Modell

Die PR-Modelltypologie von Grunig/Hunt wurde in den vergangenen Jahren mehrfach modifiziert und erweitert (vgl. z.B. Grunig/Grunig 1992: 289). Aus Platzgründen verzichtet die Verfasserin auf eine detaillierte Beschreibung der verschiedenen Entwicklungsstufen. Mit dem Win-Win-Modell sei an dieser Stelle aber auf einen wichtigen Eckpunkt der Entwicklungsgeschichte verwiesen:

Das Win-Win-Modell ist von der Spieltheorie²⁶ inspiriert (vgl. Murphy 1999, hier zitiert nach Dozier/Grunig/Grunig 1995: 47). Es basiert auf der Annahme, dass zwischen den Interessen einer Organisation und den Interessen ihrer internen und externen Bezugsgruppen wesentliche, manchmal sogar grundsätzliche Unterschiede bestehen:

„Publics and organizations can be described as cooperative antagonists, looking for a compromise around an issue in which true differences exist between parties.“ (Dozier/Grunig/Grunig 1995: 48)

Indem die Autoren einräumen, dass Kommunikationsprozesse in der PR-Praxis interessengebunden ablaufen, greifen sie einen der wesentlichen Kritikpunkte am Modell symmetrischer Kommunikation auf (vgl. 3.1.3): „In the model, organizations and publics are viewed as holding separate and sometimes conflicting interests.“ (Ebd.) Dennoch, so die Auffassung der Autoren, sei es möglich, durch Verhandlung und Kompromissfindung widerstreitende Interessenlagen miteinander zu verbinden, sodass für beide Seiten eine gangbare Lösung entsteht. Analog zum oben erläuterten Verständnis von PR als „management of

²⁶ Die Spieltheorie ist eine mathematische Theorie (genauer: eine Form der Entscheidungstheorie), die darauf zielt, Problemkonstellationen, die zwischen verschiedenen Personen oder Parteien in interaktiven Prozessen bestehen, formal abzubilden (vgl. Neumann/Morgenstern 2004, erstmals 1944). Dabei geht die Spieltheorie davon aus, dass die beteiligten Akteure nach bestimmten (in erster Linie rationalen) Regeln handeln. Die Spieltheorie bezieht sich sowohl auf wirtschaftliche und politische Konflikte als auch auf den Bereich des Glücksspiels. (Vgl. Wiswede 2004: 530f.)

communication between an organization and its publics“ (Grunig/Hunt 1984: 6) kommt PR auch in dieser Konstellation eine Vermittlerrolle zu:

„That is, communicators negotiate with both publics and dominant coalitions to reach a position (outcome, relationship) in the win-win zone. In communicating to publics, communicators try to persuade publics to move toward the organization’s position. In communicating with dominant coalitions, communicators try to persuade dominant coalitions to move toward the public’s position.“ (Dozier/Grunig/Grunig 1995: 49)

Ziel ist also die Annäherung beider Seiten bzw. die Erzeugung von sogenannten Win-Win-Situationen. Hervorzuheben ist, dass Win-Win-Situationen nicht nur über symmetrische, sondern auch über asymmetrische Kommunikationsformen zu erzielen sind. Dozier/Grunig/Grunig erklären, dass Organisationen zuweilen auch asymmetrische Kommunikation nutzen, um sich innerhalb des Win-Win-Bereichs in die bestmögliche Position zu bringen. Mit diesem Verständnis distanzieren sich die Autoren von ihrer früheren, ausschließlich auf symmetrische Kommunikation fixierten Position. Da asymmetrische Kommunikationsmaßnahmen nach Ansicht der Autoren aber nur punktuell eingesetzt werden und in eine generell symmetrisch ausgerichtete Kommunikationspolitik eingebettet sind, bleibt auch das Win-Win-Modell den Prinzipien symmetrischer Kommunikation verhaftet. Da die Beziehung zwischen einer Organisation und ihren Bezugsgruppen grundsätzlich Konfliktpotenzial birgt, stellt die mit dem Win-Win-Modell beschriebene Annäherung von Organisation und Bezugsgruppen eine notwendige Bedingung für langfristig stabile Beziehungen dar. Gossen/Sharp betonen: „This “win-win“ negotiation [...] is the key to lasting success in dispute resolution.“ (Gossen/Sharp 1987, hier zitiert nach Ehling/White/Grunig 1992: 373) Konfliktlösungen, die außerhalb des Win-Win-Bereichs bestehen, sind meist dadurch gekennzeichnet, dass entweder das Organisationsinteresse dominiert oder aber die Interessen der Bezugsgruppen überwiegen. Lösungen dieser Art sind für alle Beteiligten – vor allem aber für die unterlegene Seite – unbefriedigend und führen zu neuen Konflikten bzw. zu einem instabilen Beziehungsgefüge. (Vgl. Dozier/Grunig/Grunig 1995: 47ff., Zerfaß 2004: 69f., Mast 2002: 38f., Röttger 2000: 49ff.)

3.1.5 Kritik am Win-Win-Modell

Auch das Win-Win-Modell wird kritisiert. Die Kritik verschiedener Autoren (vgl. z.B. Zerfaß 2004, Renn/Webler 1994, Röttger 2000, Mast 2002) entbrennt vor allem an der Frage, ob alle Konflikte zwischen einer Organisation und ihren Bezugsgruppen tatsächlich

in Win-Win-Situationen zu überführen sind, von denen alle Parteien gleichermaßen profitieren. Zerfaß erklärt, die Erfahrung mit realen Konfliktlösungsverfahren zeige, dass Win-Win-Situationen extrem selten seien (vgl. Zerfaß 2004: 71). Auch Renn/Webler betrachten diesen Aspekt kritisch. Sie weisen zutreffend darauf hin, dass viele Konfliktlösungen zwar oberflächlich als Win-Win-Situation zu interpretieren seien, tatsächlich aber eine der beiden Seiten nachgegeben habe. Mögliche Gründe seien Einsicht, das Nachgeben gegenüber Druck von innen und außen oder die freiwillige Unterordnung unter eine übergeordnete Instanz. (Vgl. Renn/Webler 1994: 33, hier zitiert nach Zerfaß 2004: 71) Einen weiteren Einwand, der gegen die Praxistauglichkeit des Win-Win-Modells spricht, liefert Mast, indem sie zutreffend betont, dass es in der Kommunikationspraxis auch Situationen gebe, bei denen zwangsläufig Verlierer bzw. benachteiligte Gruppen beteiligt sind. Hierzu zählen beispielsweise Restrukturierungsmaßnahmen oder Fusionen von Wirtschaftsunternehmen. (Vgl. Mast 2002: 39) In diesem Zusammenhang ist nach Ansicht der Verfasserin entscheidend, dass die von Mast exemplarisch genannten Konflikte Situationen darstellen, in denen Organisationen intensivst kommunizieren und PR-Maßnahmen verstärkt zum Einsatz kommen müssen. Da Win-Win-Lösungen in diesen Fällen jedoch faktisch nicht möglich sind, blendet das Win-Win-Modell von vornherein einen der wichtigsten Bereiche der PR-Praxis aus. Folgt man Röttger, bleibt weiter zu hinterfragen, ob alle Kommunikationspartner in der Realität tatsächlich gleichberechtigt um Win-Win-Lösungen verhandeln können. Die Autorin gibt zu bedenken, dass die Parteien in Konfliktsituationen stets mit unterschiedlichen Ressourcen und Durchsetzungspotenzialen agierten. Ungeklärt bleibe außerdem, in welcher Form Konfliktkonstellationen sich verschieben, falls neue Kontrahenten hinzukommen, Interessen oder die inhaltliche Erkenntnislage sich ändern und die einzelnen Akteure im Laufe des Konfliktprozesses hinzulernen. (Vgl. Röttger 2000: 50, Mast 2002: 38f.) Zweifelhaft bleibt nach Einschätzung von Röttger auch, ob davon ausgegangen werden kann, dass die beteiligten Konfliktpartner in der Lage sind, die langfristig stabilste Win-Win-Lösung zu erkennen und durchzusetzen (vgl. Röttger 2000: 50).

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass Grunig et al. mit dem Win-Win-Modell eine zentrale Kritik am Modell symmetrischer Kommunikation aufgenommen haben und nunmehr von divergierenden Interessen der Kommunikationspartner ausgehen. Vor dem Hintergrund der hier aufgeführten Kritikpunkte ist nach Ansicht der Verfasserin jedoch fraglich, ob das Modell der komplexen, von verschiedensten Parametern beeinflussten und in vielen Fällen

unvorhersehbaren Praxis der Organisationskommunikation in Wettbewerbsgesellschaften gerecht werden kann (vgl. auch Zerfaß 2004: 71, Röttger 2000: 50, Mast 2002: 39).

3.1.6 Zusammenfassung und Fazit: Der Ansatz von Grunig et al.

Zentraler Referenzpunkt des Ansatzes von Grunig et al. ist die Beziehung zwischen einer Organisation und ihren Bezugsgruppen. Da diese Beziehung nach Ansicht der Autoren grundsätzlich Konfliktpotenzial birgt, ist Kommunikation notwendig. Dieses Verständnis spiegelt sich zum einen in der von Grunig/Hunt eingeführten Definition von PR als „management of communication between an organization and its publics“ (Grunig/Hunt 1984: 6) und zum anderen in der Konzeption von PR als organisationalem Teilsystem wider. Hier wird PR dem Managementsystem zugeordnet und übernimmt eine fördernde Funktion, indem PR die anderen Organisationssysteme durch die Kommunikation mit den externen und internen Bezugsgruppen unterstützt. Gleichzeitig unterstützt PR das Managementsystem, indem PR die Führungsebene einer Organisation bei der Planung und Evaluierung aller Kommunikationsaktivitäten begleitet. Damit werden Public Relations im Ansatz von Grunig/Hunt auf einer strategischen, hierarchiehoher Handlungsebene angesiedelt, wobei die PR-Tätigen in ihrer sogenannten „boundary“ role“ (ebd.: 9) im Handlungsfeld zwischen Organisation und Organisationsumwelt agieren, um die Beziehungen zwischen einer Organisation und ihren internen und externen Bezugsgruppen zu festigen. (Vgl. ebd.: 6ff., Wehmeier 2005: 282ff., Szyszka 2005: 164f., Wienand 2003: 156, Signitzer 1988: 98) Mit Blick auf die zentrale Frage dieser Arbeit, über welche Qualifikationen PR-Praktiker verfügen müssen, sind diese Punkte besonders hervorzuheben.

Ausgehend von dem skizzierten Grundverständnis liefern Grunig/Hunt mit den vier Modellen der PR eine aussagekräftige Systematik, die sowohl aktuell praktizierte ‚Spielarten‘ von Public Relations aufzeigt als auch deren historische Entwicklung berücksichtigt. Grunig favorisiert das Modell symmetrischer Kommunikation als Best-practice-Modell, da dies seiner Meinung nach die effektivste und zugleich ethisch wertvollste Form von PR darstellt. (Vgl. u.a. ebd.: 21ff., Grunig 1994: 70, Wehmeier 2005: 284f., Röttger 2000: 45f.)

Als Weiterentwicklung der PR-Typologie entsteht das Win-Win-Modell. Das Win-Win-Modell berücksichtigt die Auftraggebergebundenheit von PR und daraus resultierende divergente Interessenlagen, geht aber davon aus, dass diese sich durch PR in Win-Win-Situationen überführen lassen, von denen alle Beteiligten profitieren. Obwohl Grunig et al.

hier punktuell den Einsatz asymmetrischer Kommunikationsformen für möglich halten, zeigt sich, dass Grunig et al. eine symmetrische Kommunikationsphilosophie präferieren. (Vgl. u.a. Dozier/Grunig/Grunig 1995: 47ff., Röttger 2000: 49ff., Mast 2002: 38ff.)

Die Kritik am Ansatz von Grunig et al. betrifft im Kern die stark normative Fixierung auf Formen symmetrischer Kommunikation. Verschiedene Autoren (vgl. u.a. Wienand 2003, Avenarius 2000, Zerfaß 2004, Röttger 2000, Mast 2002) bezweifeln, dass eine auf wechselseitiges Verständnis ausgerichtete Kommunikationspolitik den PR-praktischen Herausforderungen in Leistungs- bzw. Wettbewerbsgesellschaften standhalten kann. Denn: Public Relations sind immer Auftragskommunikation. Zerfaß fasst diese Kritik zutreffend zusammen, indem er erklärt, dass das Kommunikationsverständnis von Grunig et al. nicht hinreichend ist (vgl. Zerfaß 2004: 71):

„Dies hat einen paradigmatischen Grund: Kommunikationsprozesse werden stets als Verhandlungen konzipiert, in denen die faktischen Interessenlagen der Beteiligten nicht mehr zur Disposition stehen.“ (Ebd.)

Zusätzlich zu diesen praktischen Schwierigkeiten bestehen theoretische Bedenken: Diese beziehen sich zum einen darauf, dass die Unterstellung einer grundsätzlich dialogisch ausgerichteten Kommunikation in komplexen Hochleistungsgesellschaften – systemtheoretisch betrachtet – nicht überzeugen kann (vgl. Rolke 1999: 438). Zum anderen ist problematisch, dass das Verständnis von PR als Dialog eine Übertragung von Strukturen der Face-to-face-Kommunikation auf Massenkommunikation impliziert. Aus theoretischer Perspektive ist dies jedoch unzulässig, da Massenkommunikation keine symmetrischen Strukturen, keine gleichberechtigten Kommunikatoren und keine wechselseitige Wahrnehmung der Kommunikationspartner kennt. (Vgl. Merten 2000: 6ff., Wienand 2003: 174, Westerbarkey 2005: 194f.)

3.2 Integrierte Unternehmenskommunikation: Der Theorieentwurf von Zerfaß (2004)

Einen umfangreichen organisationsbezogenen Ansatz entwickelte Zerfaß im Jahr 1996 mit dem Theorieentwurf „Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations“.²⁷ In kritischer Reflexion der Arbeiten von Grunig et al. greift Zerfaß das PR-Modellschema und dessen Weiterentwicklungen auf, um Teile davon in seinen Ansatz

²⁷ Die Verfasserin bezieht sich im Folgenden auf die 2., ergänzte Auflage aus dem Jahr 2004 (vgl. Zerfaß 2004).

zu integrieren und das von Grunig/Hunt aufgerissene Verständnis von PR als „management of communication“ (Grunig/Hunt 1984: 6) substanziell zu untermauern (vgl. Wehmeier 2005: 289, Szyszka 2005: 169). Als besonderes Merkmal des Theorieentwurfs von Zerfaß diskutieren verschiedene Autoren die Verknüpfung sozialtheoretischer, kommunikationswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Zugänge, die im Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation²⁸ mündet und in der begrifflichen Abgrenzung von ‚Organisationskommunikation‘, ‚Marktkommunikation‘ und ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ bzw. ‚Public Relations‘ zum Ausdruck kommt (vgl. u.a. ebd., Mast 2002: 57, Kirchner 2003: 132).²⁹ PR wird hier also als einer von drei Teilbereichen im Gesamtkonzept der integrierten Unternehmenskommunikation verstanden. Im Folgenden sind die Grundgedanken von Zerfaß’ Ansatz zu erläutern und kritisch zu diskutieren. Auf eine komplette Aufarbeitung des Theorieentwurfs muss an dieser Stelle jedoch verzichtet werden.

3.2.1 Unternehmenskommunikation als Mittel zur Durchsetzung von Unternehmensstrategien

Zerfaß’ Konzept basiert auf der Annahme, die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung bestehe darin, erfolgversprechende Strategien zu formulieren und zu realisieren. Zur Durchsetzung dieser Strategien sei es notwendig, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens eine Vielzahl von divergierenden Handlungen und Interessen aufeinander abzustimmen. Der Autor vertritt die Ansicht, dass diese Abstimmung über Kommunikationsprozesse erfolge und verweist auf das Prinzip der ‚sozialen Integration‘. Laut Zerfaß besteht das Hauptziel von Kommunikation grundsätzlich in sozialer Integration. Nach Meinung des Verfassers gilt dies insbesondere für die Unternehmenskommunikation, bei der es stets zu Interaktionen mit verschiedenen Akteuren kommt, die in einem komplexen Geflecht sozialer Beziehungen agieren. (Vgl. Zerfaß 2004: 287, 211, Szyszka 2005: 170, Kirchner 2003: 132f., Mast 2002: 57) Demgemäß definiert Zerfaß ‚Unternehmenskommunikation‘ als Menge aller „kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirt-

²⁸ Das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation wird seit Anfang der 1990er Jahre in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Ursprünglich steht es in der Tradition des Marketing (vgl. u.a. Bruhn 1992). (Vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 40f.) Seit einigen Jahren beschäftigen sich aber auch andere wissenschaftliche Disziplinen wie z.B. die Kommunikationswissenschaft mit diesem Ansatz (vgl. u.a. Kirchner 2003).

²⁹ Während Grunig et al. in ihren Arbeiten auch die Kommunikationsaktivitäten von staatlichen Stellen und Nonprofit-Organisationen berücksichtigen, bezieht Zerfaß sich ausschließlich auf „gewinnorientierte[.] Wirtschaftseinheiten“ (Zerfaß 2004: 287). Inwieweit das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation auch in anderen Bereichen Anwendung finden kann, lässt Zerfaß offen.

schaftseinheiten geleistet wird“ (Zerfaß 2004: 287). An dieser Stelle sind bereits erste Parallelen zum Ansatz von Grunig et al. zu erkennen, dessen zentraler Referenzpunkt ebenfalls die Beziehung zwischen einer Organisation und ihren Bezugsgruppen darstellt (vgl. 3.1.1). Zerfaß formuliert dieses Verständnis noch eindringlicher, indem er voraussetzt, dass ein Unternehmen seine Strategien nur dann erfolgreich umsetzen kann, wenn es in der Lage ist, die vielen divergierenden Handlungen und Interessen inner- und außerhalb des Unternehmens über gezielte Kommunikationsmaßnahmen aufeinander abzustimmen.

Davon ausgehend, dass Unternehmenskommunikation stets in verschiedenen Handlungsfeldern wirkt und die Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens daher sehr unterschiedlich ausfallen, identifiziert Zerfaß drei Teilbereiche der Unternehmenskommunikation: ‚Organisationskommunikation‘, ‚Marktkommunikation‘ und ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ bzw. ‚Public Relations‘. Diese Teilbereiche bestehen analog zu den drei Handlungsfeldern ‚Organisationsfeld‘, ‚Markt‘ und ‚gesellschaftspolitisches Umfeld‘, in denen Unternehmenskommunikation operiert. (Vgl. ebd.: 289, Mast 2002: 57, Kirchner 2003: 133)

Durch die Abgrenzung von drei verschiedenen Kommunikationsbereichen distanziert Zerfaß sich bewusst von bereits bestehenden Ansätzen der Kommunikationsforschung. Der Autor bemängelt, dass die Begriffe ‚PR‘, ‚Unternehmenskommunikation‘ sowie ‚interne‘ bzw. ‚externe‘ Kommunikation in vielen theoretischen Konzepten undifferenziert nebeneinander stehen bzw. gleichgesetzt werden. (Vgl. Zerfaß 2004: 290) Er kritisiert weiter, dass

„elaborierte Ansätze der PR-Forschung den Anspruch erheben, das Gesamtfeld der Unternehmenskommunikation zu thematisieren, ohne überhaupt auf Fragen der Markt- und Organisationskommunikation einzugehen“ (ebd.: 308).

Hier richtet Zerfaß seine Kritik explizit auf den Ansatz von Grunig et al., in dem nicht ausdrücklich zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation unterschieden wird (vgl. ebd.).

3.2.2 Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation

Folgt man Zerfaß, sind drei Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation zu unterscheiden: Im ‚Organisationsfeld‘ geht es um die Gestaltung interner Unternehmensprozesse bzw. die arbeitsteilige Entwicklung und Umsetzung strategischer Konzepte durch die Organisationsmitglieder. Dem ‚Marktumfeld‘ werden im Gegensatz dazu ausschließlich extern ablaufende Prozesse zugeordnet. „Im Marktumfeld der Unternehmung geht es um

die Durchsetzung strategischer Konzepte in den Beziehungen mit Lieferanten, Abnehmern und Wettbewerbern.“ (Ebd.: 316) Ein weiteres Handlungsfeld mit ausschließlich externen Bezugspunkten stellt das ‚gesellschaftspolitische Umfeld‘ dar, welches alle nicht-ökonomischen Handlungsfelder umfasst und sich damit u.a. auf die Bereiche Politik, Bildung, Wissenschaft und Kunst bezieht. (Vgl. ebd.: 290ff.) Ebenso wie Grunig et al. geht auch Zerfaß davon aus, dass Unternehmen nie isoliert, sondern stets als Teil einer Umwelt zu betrachten sind. Damit agieren Unternehmen bei der Durchsetzung ihrer Strategien stets in einem komplexen Beziehungsgeflecht verschiedener Bezugsgruppen, deren Handlungen, Ansprüche und Meinungen die Unternehmenstätigkeit wesentlich beeinflussen können, bzw. die ihrerseits von der Unternehmenstätigkeit beeinflusst werden. Zerfaß spricht in diesem Kontext von einem ‚latente[n] Integrationsbedarf‘ (ebd.: 317), der seinerseits ein weites Spektrum verschiedener Kommunikationsmaßnahmen nach sich zieht. (Vgl. ebd.)

3.2.3 Teilbereiche der Unternehmenskommunikation

Analog zu den oben beschriebenen Handlungsfeldern differenziert Zerfaß drei Kommunikationsbereiche, die durch ihre sozialintegrative Funktion in unterschiedlicher Weise zur Durchsetzung von Unternehmensstrategien beitragen sollen:

- **Organisationskommunikation:** Der Bereich der Organisationskommunikation umfasst alle organisationsinternen Kommunikationszusammenhänge, die im Organisationsfeld einen zweifachen Beitrag zur sozialen Integration leisten. Organisationskommunikation

„betrifft einerseits die verfassungskonstituierenden Beziehungen, bei denen man vom Grundsatz der direkten Kommunikation zwischen den Beteiligten ausgehen kann [...], und zweitens die laufende Strukturierung und Steuerung des Leistungsprozesses innerhalb des Verfassungsrahmens, die auf verfassungsmäßig abgesicherten Delegationsbeziehungen [...] aufbaut“ (ebd.: 290).

Im ersten Fall stellen die Mitglieder der Organisationsführung in gemeinsamen Handlungs- und Kommunikationszusammenhängen die grundlegende und verbindliche Organisationsverfassung her. Im zweiten Fall bezieht sich die kommunikative Integrationsleistung auf die Umsetzung dieser Verfassung im Alltagshandeln und damit auf die administrative Koordination der Organisationsmitglieder. „Von entscheidender Bedeu-

tung ist nun, dass dieses Managementhandeln weitgehend kommunikativer Art ist[.]³⁰ (Ebd.: 293) (Vgl. ebd.: 290ff., Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 29f., Mast 2002: 57, Kirchner 2003: 133)

- **Marktkommunikation:** Im Gegensatz zur Organisationskommunikation setzt Marktkommunikation nicht an internen, sondern an externen Bezugspunkten an. Sie richtet sich auf alle organisationsrelevanten Märkte und unterstützt so die Interessenabstimmung und Handlungskoordination in der ökonomischen Sphäre. Marktkommunikation „umfasst alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen gestaltet werden“ (Zerfaß 2004: 298). Vor dem Hintergrund des betriebswirtschaftlich geprägten Verständnisses, dass die Regulierung der Märkte prinzipiell ohne Kommunikation stattfindet, betont Zerfaß, dass Kommunikation im ökonomischen Kontext ausschließlich unterstützend zum Einsatz kommen könne, etwa bei der Anbahnung, Aushandlung, Erfüllung oder Kontrolle von Verträgen. Aus diesem Verständnis ist abzuleiten, dass Zerfaß sich vom Grunig'schen Ansatz distanziert:

„Grunig übersieht, dass Märkte prinzipiell als sprachfreie Handlungsräume konstituiert sind und dass administrative Beziehungen legitime Machtverhältnisse widerspiegeln sollen – diese Grundstruktur wird durch den unübersehbaren Trend zu langfristigen Konsumentenbeziehungen und partizipativen Unternehmenskulturen verändert, aber keineswegs aufgehoben.“ (Ebd.: 72f.)

Zerfaß geht davon aus, dass die Kommunikation mit den Bezugsgruppen des Marktes grundsätzlich unter anderen Bedingungen ablaufe als die Kommunikation mit bzw. zwischen den Organisationsmitgliedern und die Kommunikation mit den Bezugsgruppen des gesellschaftspolitischen Umfeldes. „Die Marktkommunikation muss deshalb im Prinzip *persuasiv* angelegt sein.“ (Ebd.: 299) Damit wird ein wesentlicher Unterschied zum Ansatz von Grunig et al. sichtbar: Kommunikation im ökonomischen Kontext hat laut Zerfaß nicht etwa die von Grunig et al. favorisierten gemeinsamen Orientierungen zum Ziel, sondern soll die Adressaten ausschließlich zu einem bestimmten Handeln bewegen. (Vgl. ebd.: 297ff., Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 29, Mast 2002: 57, Kirchner 2003: 133)

³⁰ Die zentrale Bedeutung, die Kommunikation im Management einnimmt, wurde erstmals durch die Tagesablaufstudien von Mintzberg (1973) nachgewiesen und seitdem in zahlreichen Folgestudien bestätigt. Vgl. dazu ausführlich Abschnitt 16.2.1 und 16.2.2.

- **Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations:** Als dritten Kommunikationsbereich identifiziert Zerfaß Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations, deren zentrale Aufgabe darin besteht, ein Unternehmen in sein gesellschaftspolitisches Umfeld zu integrieren. Öffentlichkeitsarbeit muss versuchen, das unternehmerische Handeln und dessen Ergebnisse mit den rechtlichen und normativen Rahmenbedingungen verschiedener Lebensbereiche, d.h. mit Gesetzen und dem gesellschaftlichen Wertesystem verträglich zu machen. Im Kern zielen Public Relations demnach auf die Legitimation von Unternehmensstrategien im gesellschaftspolitischen Umfeld. (Vgl. Zerfaß 2004: 297ff., Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 30f., Kirchner 2003: 133, Mast 2002: 57) Zerfaß verdeutlicht:

„Der Öffentlichkeitsarbeit obliegt es, die Unternehmensstrategie in den Handlungsfeldern von Politik, Bildung, Wissenschaft usw. durchzusetzen bzw. entsprechende Widerspruchspotentiale und gesellschaftliche Anforderungen in das organisatorische Entscheidungssystem einzuspeisen.“ (Zerfaß 2004: 298)

An diesem Punkt ist eine Parallele zum Ansatz von Grunig et al. herzustellen. Die Ausführungen in den Abschnitten 3.1.2 und 3.1.4 haben gezeigt, dass auch das Modell der symmetrischen Kommunikation bzw. das Win-Win-Modell auf eine wechselseitige Annäherung zwischen Organisation und Bezugsgruppen zielt. Verhaltens- bzw.- Strategieänderungen werden sowohl auf Seiten der Bezugsgruppen als auch auf Organisationsseite für möglich gehalten. Fraglich ist allerdings, ob diese wechselseitige Annäherung in der Praxis von Wettbewerbsgesellschaften stattfindet (vgl. 3.1.3, 3.1.5). Nach Meinung der Verfasserin wird ein Unternehmen seine Handlungen nur dann gesellschaftlichen Forderungen anpassen, wenn damit ein konkreter unternehmerischer Nutzen verbunden ist. (Beispiel: Ein neuer Standort kann nur dann eröffnet werden, wenn das Unternehmen bereit ist, seinen Schadstoffausstoß zu verringern.) Weiter ist anzunehmen, dass ein Unternehmen seine Handlungsweisen wohl nur dann verändern wird, wenn es massiv unter Druck gesetzt wird und Konsequenzen fürchten muss, die das erfolgreiche Durchsetzen der Unternehmensstrategien ernsthaft gefährden. (Beispiel: Ein Unternehmen muss juristische Konsequenzen wegen mangelhafter Sicherheitsbedingungen an Produktionsstätten befürchten.) Fest steht, dass ein Unternehmen nicht auf jede Protestaktion von Bezugs- bzw. Aktivistengruppen reagieren, sondern klare ‚Kosten-Nutzen-Abwägungen‘ betreiben wird.

Die hier skizzierten Ausführungen zeigen, dass die drei Teilbereiche der Unternehmenskommunikation jeweils verschiedenen Leitmotiven folgen. Trotz ihrer unterschiedlichen Ansatzpunkte bleiben die Kommunikationsbereiche aber dem obersten Ziel, der Formulierung, Realisierung und Durchsetzung konkreter Unternehmensstrategien, verpflichtet. Für eine erfolgreiche Zielerreichung sind sie daher kontinuierlich aufeinander abzustimmen. (Vgl. ebd.: 307ff., Kirchner 2003: 134, Mast 2002: 57) Wie diese Abstimmung idealtypisch aussieht, beschreiben die folgenden Abschnitte.

3.2.4 Die Notwendigkeit zur Integration

In seinen Ausführungen plädiert Zerfaß für die Integration aller kommunikationspolitischen Aktivitäten in und von Unternehmungen (vgl. Zerfaß 2004: 308). Die Notwendigkeit zur Integration von Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations besteht für Zerfaß aus mehreren Gründen:

Zum einen verweist der Autor auf die Rollenvielfalt potenzieller Kommunikationspartner. Je nach Lebenskontext nimmt ein Mensch verschiedene Rollen ein und wird so zum Empfänger unterschiedlichster rollenspezifischer Botschaften. Die Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens richten sich also an verschiedene Rollenträger, hinter denen die gleichen Menschen und Organisationen stehen können. So kann eine Person neben der Rolle des Arbeitnehmers beispielsweise auch die Rolle des Anrainers einnehmen. Eine solche potenzielle Rollenverflechtung führt dazu, dass Widersprüche und Inkonsistenzen in den Botschaften von Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations jederzeit wahrgenommen werden können. Auch die zunehmende Verflechtung von gesellschaftlichen Kommunikationsarenen (z.B. organisationsinterne Öffentlichkeit, kommunale Öffentlichkeit, politische Öffentlichkeit, wissenschaftliche Öffentlichkeit, Branchenöffentlichkeit etc.) erhöht die Wahrscheinlichkeit, den Unternehmenserfolg durch kommunikative Widersprüche zu gefährden:

„Viele Probleme, die zunächst in lokalen und kontextspezifischen Öffentlichkeiten verhandelt werden, erreichen in kondensierter Form die gesellschaftspolitische Arena, und dadurch wird wiederum eine Diskussion in anderen Sphären angestoßen. Mit dieser Themendynamik geht die Gefahr einher, dass widersprüchliche Aussagen der internen und externen Kommunikation ungeplante Dissonanzen hervorrufen.“ (Ebd.: 310)

Ein weiteres Argument für die Integration aller Kommunikationsaktivitäten sieht Zerfaß in der für die Mediengesellschaft typischen Überlagerung verschiedener Teilöffentlichkeiten

in ein und demselben Medium: „Das offenkundigste Beispiel ist die Regionalpresse, in der neben kommunalen und gesellschaftspolitischen auch ökonomische Themen (Anzeigenwerbung) verhandelt werden.“ (Ebd.) Zusätzlich zu den hier genannten Punkten nennt Zerfaß als weitere Vorteile einer integrierten Unternehmenskommunikation: Effektivitätssteigerungen (z.B. durch die Neujustierung der Kommunikationspolitik, um deren Eignung zur Durchsetzung der Unternehmensstrategien sicherzustellen) und Effizienzerhöhungen (z.B. durch die Bündelung von Aufmerksamkeit, Kosteneinsparungen und Synergien). (Vgl. ebd.: 308ff., Kirchner 2003: 134, Mast 2002: 57, Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 40f.)

3.2.5 Zwei Ansatzpunkte für Integration

Die Integrationsbemühungen eines Unternehmens müssen laut Zerfaß an zwei verschiedenen Punkten ansetzen. Den ersten Ansatzpunkt bildet die Makro-Ebene des gesamten Kommunikationsmanagements. Nach Meinung von Zerfaß ist die Integrations- bzw. Kommunikationsaufgabe weder durch die Schaffung einer entsprechenden Fachabteilung noch durch einen zentralen Planer, etwa den Kommunikationschef, zu bewältigen. Vielmehr müssten sämtliche Organisationsbereiche integriert werden und Steuerungspotenziale in allen Bereichen des Managements angelegt sein. (Vgl. Zerfaß 2004: 312f., Kirchner 2003: 135) Daraus folgt, dass integrierte Kommunikation Managementaufgabe ist und zum unverzichtbaren Bestandteil der strategischen und operativen Unternehmensführung werden muss. Nur wenn diese Bedingung erfüllt ist, können die Integrationsziele erreicht und Unternehmensstrategien erfolgreich durchgesetzt werden. (Vgl. Zerfaß 2004: 290, Merten 2006a: 81). Inwieweit die Forderung nach einer hohen Machtposition in der Praxis tatsächlich erfüllt wird, ist in Abschnitt 4.6 zu diskutieren.

Den zweiten Ansatzpunkt bildet die Mikro-Ebene der eigentlichen Kommunikationshandlungen. Um einen einheitlichen, widerspruchsfreien Gesamtauftritt schaffen zu können, muss die Kommunikation eines Unternehmens in dreierlei Hinsicht harmonisiert werden. Zerfaß orientiert sich in diesem Zusammenhang an den betriebswirtschaftlich ausgerichteten Ausführungen von Bruhn. (Vgl. Zerfaß 2004: 311) Bruhn unterscheidet zwischen ‚inhaltlicher‘, ‚formaler‘ und ‚zeitlicher Integration‘ von Kommunikationsmaßnahmen:

Die inhaltliche Integration bezieht sich auf alle Aktivitäten, die die Kommunikationsinstrumente und -mittel thematisch durch Verbindungslinien (etwa Slogans, Schlüsselbilder, Kernargumente) aufeinander abstimmen und damit ein einheitliches kommunikatives Erscheinungsbild schaffen (vgl. Bruhn 2003: 58ff.). Mit formaler Integration ist das Bemü-

hen gemeint, alle Kommunikationsaktivitäten durch Gestaltungsprinzipien (etwa Farben, Schrifttypen, Logos) miteinander zu verbinden und damit nicht nur inhaltlich, sondern auch optisch ein einheitliches Erscheinungsbild zu vermitteln (vgl. ebd.: 64ff.). Im Zuge der Corporate-Identity-Debatte wurde diese Form der Integration bereits in den 1980er Jahren intensiv diskutiert und propagiert (vgl. Zerfaß 2004: 312). Die dritte Integrationsform zielt schließlich darauf, den Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente innerhalb und zwischen Planungsperioden zeitlich aufeinander abzustimmen und die zeitliche Kontinuität innerhalb eines Kommunikationsinstruments sicherzustellen (vgl. Bruhn 2003: 67ff.). (Vgl. Tabelle 2)

Tabelle 2: Formen der integrierten Kommunikation

Formen	Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	Konsistenz Eigenständigkeit Kongruenz	Einheitliche Botschaften, Argumente, Bilder	langfristig
Formale Integration	Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz Prägnanz Klarheit	Einheitliche Zeichen/Logos, Slogans nach Schrifttyp, Größe und Farbe	mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration	Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz Kontinuität	Ereignisplanung (,Timing')	kurz- bis mittelfristig

Quelle: nach Bruhn 2003: 69

3.2.6 Kritik am Ansatz von Zerfaß

Zweifellos besitzt das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation klare Vorteile: Neben einer allgemeinen Bedeutungsaufwertung kommunikativer Leistungen sind hier Konsistenz und Widerspruchsfreiheit im unternehmerischen Gesamtauftritt, Synergieeffekte, Identitätsstiftung sowie Aufmerksamkeitssteigerungen auf Seiten der Bezugsgruppen zu nennen. (Vgl. auch Merten 2006a: 79) Diese Punkte tragen entscheidend dazu bei, Unter-

nehmensstrategien erfolgreich durchzusetzen. Fraglich ist aber, ob Zerfaß' Ansatz den komplexen Bedingungen der täglichen Unternehmenspraxis standhalten kann.

So identifiziert Bruhn verschiedene Barrieren, die die Implementierung der integrierten Unternehmenskommunikation in die unternehmerische Praxis erheblich erschweren. Diese Grenzen existieren auf organisatorisch-struktureller, inhaltlich-konzeptioneller und personell-kultureller Ebene:

Organisatorisch-strukturelle Barrieren resultieren zu großen Teilen aus dem Fehlen von institutionalisierten und formellen Abstimmungs- und Entscheidungsregeln. Zudem mangelt es u.a. an konstruktiver abteilungsübergreifender Zusammenarbeit, sodass Zerfaß' Forderung nach einer Integration aller Kommunikationsaktivitäten in vielen Fällen an ‚Abteilungszäunen‘ und ausgeprägtem ‚Ressortdenken‘ scheitert: Die Abteilungen, die in einer Organisation Kommunikation betreiben, sind zumeist

„organisatorisch voneinander getrennt und auf verschiedenen Hierarchieebenen angesiedelt. Auch wenn in vielen Unternehmen versucht wird, [...] eine einheitliche Ausrichtung der Kommunikation zu gewährleisten, so muss jedoch vielfach eine mangelnde Zusammenarbeit zwischen den Kommunikationsabteilungen festgestellt werden.“ (Bruhn 2003: 73)

(Vgl. ebd.: 69ff., Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 46)

In diesem Zusammenhang gilt es auch auf den Streit um die Wertigkeit von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zu verweisen, der mit dem Konzept der integrierten Kommunikation neu angestoßen wird. Röttger/Hoffmann/Jarren erklären diesbezüglich:

„Die organisatorische Verankerung der Integrierten Kommunikation und die entsprechende Planungsverantwortung sind eng gekoppelt mit der organisatorischen und hierarchischen Positionierung der verschiedenen Kommunikationsbereiche, mit der Frage, wer an wen Bericht erstattet, und zeigen letztlich auch Folgen hinsichtlich der Ausstattung mit personellen und finanziellen Ressourcen. Ob beispielsweise Sportsponsoring als eigenständiger Bereich, als PR-Instrument oder Gegenstand des Marketing angesehen wird, ist damit in der Praxis in der Regel weniger eine inhaltliche oder strategische Frage, sondern stark eine Machtfrage zwischen Abteilungen, die ihren Einflussbereich innerhalb der Organisation sichern oder ausbauen wollen.“ (Ebd.)

Es bleibt außerdem zweifelhaft, ob PR in der Unternehmenspraxis – wie von Zerfaß unterstellt – tatsächlich gleichberechtigt neben dem stillen ‚Todfeind‘ Marketing steht. Bekannt ist jedenfalls, dass Animositäten zwischen beiden Bereichen bestehen und bei Interessen-

konflikten zwischen PR und Marketing in den meisten Fällen der Primat des Marktes zum Tragen kommt. (Vgl. Merten 2006a: 80, Röttger 2000: 89)

Als wesentliche inhaltlich-konzeptionelle Umsetzungsbarrieren gelten die mangelhafte Definition von Kommunikationszielen und das Fehlen von umfassenden inhaltlich integrierten Kommunikationskonzepten. Außerdem wird die unvollständige Integration aller eingesetzten Kommunikationsinstrumente als eine erhebliche Barriere gewertet. Bruhn erklärt:

„Die Integration darf sich nicht auf Instrumente der externen Kommunikation beschränken, sondern muss gleichermaßen die Interne Kommunikation umfassen. Denn schließlich tritt der Mitarbeiter als potenzieller Kommunikator in der Öffentlichkeit auf und trägt dadurch aktiv zum Fremdbild des Unternehmens bei.“³¹ (Bruhn 2003: 71)

Neben den bereits genannten Punkten bestehen auch Probleme im Bereich der Evaluation von Kommunikationsmaßnahmen. Der in der Praxis ohnehin als „Stiefkind“ (Wienand 2003: 277) geltende Bereich der Wirkungs- und Erfolgskontrolle stößt im Falle einer integrierten Kommunikationspolitik auf zusätzliche Schwierigkeiten, da hier die Messung interdependenter Wirkungen eines aufeinander abgestimmten Instrumenteneinsatzes im Mittelpunkt steht. (Vgl. Bruhn 2003: 70ff., Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 46)

Darüber hinaus stellt Bruhn zahlreiche personell-kulturelle Umsetzungsbarrieren fest, die in direktem Zusammenhang mit den oben beschriebenen organisatorisch-strukturellen Defiziten stehen. Hierzu zählen u.a. die Angst vor Kompetenz-, Macht- und Ressourcenverlusten sowie vor verstärkter Kontrolle. (Vgl. Bruhn 2003: 76ff., Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 46f.) Grenzen der integrierten Kommunikation könnten laut Röttger/Hoffmann/Jarren auch aus soziokulturellen Unterschieden zwischen den einzelnen Kommunikationsbereichen entstehen. Nach Ansicht der Autoren ist nicht auszuschließen, dass berufsmilieuspezifische Unterschiede zwischen den Mitarbeitern von Kommunikationsabteilungen (z.B. PR, Marketing und Werbung) im Praxisalltag zu Kooperations- und Integrationsproblemen führen. (Vgl. ebd.: 47)

³¹ Während Bruhn hier explizit auf den großen Stellenwert der internen PR/Mitarbeiterkommunikation verweist, wird deren in verschiedenen Studien (vgl. z.B. Eizinger 2005, Hubbard 2004) nachgewiesenes Potenzial von Zerfaß nicht ausreichend betont. Zerfaß betrachtet das, „was gemeinhin unter »interner PR« verstanden wird“ (Zerfaß 2004: 296f.) als einen von vielen Bausteinen im Feld der Organisationskommunikation: „[...] generalisierte Formen der intentionalen Einflussnahme (Ausübung von Einfluss, Appelle an gemeinsame Visionen und Werte) kommen nur unterstützend zum Einsatz.“ (Ebd.: 316) Nach Ansicht der Verfasserin wird der Autor der Bedeutung, die interne PR heute in der Praxis besitzt, damit nicht gerecht. Zerfaß stellt den positiven Einfluss, den interne PR vor allem auf weiche Faktoren wie die Motivation, Identifikation und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern ausüben kann, verkürzt dar.

Im Anschluss an die oben diskutierte Frage, inwieweit das Konzept der integrierten Kommunikation praxistauglich ist, sind theoretische Bedenken anzuführen, die sich aus dem Luhmann'schen Verständnis von Organisationen als geschlossenen Systemen ergeben: Folgt man Luhmann, sind Organisationen als geschlossene, autopoietische, d.h. selbsterzeugende und selbsterhaltende Systeme zu betrachten. „Aufgrund ihrer Geschlossenheit beziehen sich autopoietische Systeme ausschließlich *auf sich selbst*. Insofern operieren autopoietische Systeme selbstbezüglich oder *selbsreferentiell*.“ (Kneer/Nassehi 2000: 50) Autopoietische Systeme können zwar durch Umwelteinflüsse irritiert, nicht aber determiniert bzw. in ihren Funktionen beeinflusst werden. (Vgl. Luhmann 1969: 254ff., Luhmann 1987, Merten 2006a: 81, Kneer/Nassehi 2000: 50ff.) Verbindet man das Luhmann'sche Verständnis mit den Grundsätzen der integrierten Unternehmenskommunikation, werden strukturelle Schwierigkeiten sichtbar: Merten weist darauf hin, dass die Komplexität einer Organisation mit zunehmender Größe steigt und damit auch die Ungewissheit, wie sich eine Organisation in bestimmten Situationen ‚regeln‘ lässt. Da das Konzept der integrierten Kommunikation eine komplette Vernetzung und die Ausrichtung auf eine einheitliche Kommunikation fordert, müsse, so Merten weiter, alles ‚interdependent‘ sein. (Vgl. Merten 2006a: 81) Aus systemtheoretischer Sicht gilt jedoch:

„Bei kompletter Interdependenz würde jede Störung dazu zwingen, das gesamte System [...] neu auszubalancieren und dafür würde man soviel Zeit brauchen, dass inzwischen schon wieder die nächste Störung da wäre und das System nie in einen stabilen Zustand käme“ (Luhmann 2002: 170f., hier zitiert nach Merten 2006a: 81).

Berechtigterweise betrachtet Merten also die Frage, ob die Integration von Kommunikation tatsächlich zum Erfolg führt, mit einigem Vorbehalt und verweist auf Folgeprobleme von nicht prognostizierbarem Ausmaß: „Es gibt daher keine Garantie dafür, dass der Einsatz einer Integrierten Unternehmenskommunikation die Marktstellung eines Unternehmens verbessert.“ (Merten 2006a: 81)

Insgesamt betrachtet, ist die Frage, ob integrierte Kommunikation einen unverzichtbaren Erfolgsfaktor der strategischen und operativen Unternehmensführung darstellt, sowohl aus praktischer als auch aus theoretischer Sicht skeptisch zu betrachten.

3.2.7 Zusammenfassung und Fazit: Das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation nach Zerfaß

Im Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation nimmt Zerfaß die übergeordnete Perspektive der Unternehmensführung ein (vgl. Kirchner 2003: 136). Zentraler Referenzpunkt ist die ‚soziale Integration‘: Nach Meinung des Autors wird ein Unternehmen seine Strategien nur dann erfolgreich umsetzen können, wenn es gelingt, die differenten Interessen und Handlungen von Bezugsgruppen und Unternehmen kontinuierlich aufeinander abzustimmen. Diese Abstimmung erfolgt laut Zerfaß über Kommunikation. Mit ‚Organisationskommunikation‘, ‚Marktkommunikation‘ und ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ bzw. ‚Public Relations‘ identifiziert der Autor drei Teilbereiche im Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation. Diese existieren parallel zu den Handlungsfeldern ‚Organisationsfeld‘, ‚Markt‘ und ‚gesellschaftspolitisches Umfeld‘. (Vgl. u.a. Zerfaß 2004: 288ff., Kirchner 2003: 132f., Mast 2002: 57) PR bildet in Zerfaß’ Theorieentwurf demnach einen Teilbereich eines umfassenden strategischen Kommunikationsmanagements (vgl. Röttger 2000: 89).

Organisationskommunikation, Marktkommunikation und PR folgen jeweils unterschiedlichen Leitmotiven, bleiben aber der unternehmerischen Gesamtstrategie verpflichtet. Aus diesem Grund plädiert Zerfaß für die Integration aller Kommunikationsmaßnahmen. Dabei geht der Autor von zwei verschiedenen Ansatzpunkten aus: Kommunikation muss zum einen auf der Mikro-Ebene einzelner Maßnahmen in inhaltlicher, formaler und zeitlicher Hinsicht harmonisiert werden. Zum anderen muss die Unternehmensführung Kommunikation als erfolgsstrategisches Element verstehen und dementsprechend auf einer hohen Hierarchieebene ansiedeln. (Vgl. u.a. Zerfaß 2004: 311ff., Bruhn 2003: 58ff., Kirchner 2003: 135f.) Hieraus ist abzuleiten, dass die Integration von Kommunikation in jedem Fall eine hohe Machtposition einfordert (vgl. Merten 2006a: 81).

Zweifellos bietet das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation verschiedene Vorteile, die neben der generellen Bedeutungsaufwertung kommunikativer Leistungen in einem überzeugenden unternehmerischen Gesamtauftritt, der Bündelung von Aufmerksamkeit, Synergieeffekten und identitätsstiftenden Wirkungen liegen (vgl. auch ebd.: 79). Dennoch sind auch kritische Anmerkungen geboten. Die Kritik an Zerfaß’ Ansatz bezieht sich auf zwei verschiedene Dimensionen: Zum einen ist fraglich, ob die Umsetzung eines integrierten Kommunikationskonzepts mit den tatsächlichen strukturellen und personellen Bedingungen der Unternehmenspraxis zu vereinbaren ist. Zum anderen bestehen theoretische

sche Bedenken, da die Integration von Kommunikationsmaßnahmen zu Störungen im geschlossenen, autopoietischen und selbstreferentiellen System ‚Unternehmen‘ führen kann. Aus systemtheoretischer Perspektive hat die komplette Vernetzung aller Kommunikationsaktivitäten zur Folge, dass das System ‚Unternehmen‘ überdeterminiert und daher instabil ist. (Vgl. u.a. Bruhn 2003: 69ff., Merten 2006a: 81)

Insgesamt bleibt in Übereinstimmung mit Kirchner festzuhalten, dass Zerfaß’ Ansatz eine genaue Analyse der hochkomplexen Aufgaben von Unternehmenskommunikation liefert. Der Erkenntnisgewinn des Ansatzes liegt in erster Linie in der Bewusstmachung der Komplexität der Kommunikationsaufgabe in und von Unternehmen. Wegen der oben gezeigten Schwierigkeiten, integrierte Kommunikation in der Praxis umzusetzen, ist Zerfaß’ Ansatz weniger als ein an realen Bedingungen ausgerichteter Praxisleitfaden einzuordnen, sondern eher als idealtypisches Modell, das „Denkanstöße für ein reflektierteres Handeln“ (Kirchner 2003: 138) liefert. (Vgl. ebd.: 137f.)

Tabelle 3: Vergleichende Gegenüberstellung: Die Ansätze von Grunig et al. und Zerfaß

	Definition von PR	Funktionen von PR	Theoretischer Ansatz	Organisatorische Verortung
Grunig et al. (1984)	„management of communication between an organization and its publics“ (Grunig/Hunt 1984: 6)	→ Festigung der Beziehung zwischen einer Organisation und ihren internen und externen Bezugsgruppen	Theorie offener Systeme (aber nicht konsequent!)	PR als Teil des Managementsystems → PR auf strategischer Managementebene
Zerfaß (2004)	→ keine eigene Definition von PR → PR als einer von drei Teilbereichen im Gesamtkonzept der integrierten Unternehmenskommunikation	→ Legitimation von Unternehmensstrategien im gesellschaftspolitischen Umfeld	→ Fokus: Betriebswirtschaftslehre → daneben: Kommunikationswissenschaft & Sozialtheorie	PR als Teilbereich der integrierten Unternehmenskommunikation → PR auf strategischer Managementebene

Quelle: eigene Darstellung

4 PR als Führungsfunktion und Managementaufgabe

Sowohl Grunig et al. (1984) als auch Zerfaß (2004) konzipieren PR als Managementfunktion (vgl. Tabelle 3). Auch im aktuellen PR-Berufsbild der Deutschen Public Relations Gesellschaft ist Öffentlichkeitsarbeit Managementaufgabe:

„Voraussetzung für Öffentlichkeitsarbeit sind aktive und langfristig angelegte kommunikative Strategien. Öffentlichkeitsarbeit ist eine Führungsfunktion; als solche ist sie wirksam, wenn sie eng in den Entscheidungsprozess von Organisationen eingebunden ist.“ (DPRG 2005: 8)

Daher ist im Folgenden das Verständnis von PR als Führungsfunktion und Managementaufgabe zu konkretisieren. Zum Grundverständnis des PR-Managements ist zunächst eine Klärung des Managementbegriffs notwendig. Darauf aufbauend beschreibt die Verfasserin das Konzept des klassischen Managements sowie dessen Weiterentwicklung zum strategischen Management.³²

4.1 Der Managementbegriff: Institutionelles und funktionales Verständnis

Der Begriff ‚Management‘ wird wie kaum ein anderer Fachterminus in Wissenschaft und Praxis strapaziert. Steinmann/Schreyögg bemängeln zutreffend, dass der Managementbegriff vielfach mehr um seiner Signalkraft willen als eines spezifischen Bedeutungsgehalts wegen verwendet werde (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 5). Um ein einheitliches Verständnis voraussetzen zu können, nimmt die Verfasserin vorab eine begriffliche Einordnung vor. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um zu zeigen, dass der Managementbegriff im PR-fachspezifischen Diskurs eben nicht allein seiner Signalkraft wegen verwendet wird, sondern das Verständnis von PR als Managementaufgabe systematisch aus bestehenden Ansätzen der Managementforschung abzuleiten ist.

In der aktuellen Diskussion unterscheiden verschiedene Autoren zwischen einem institutionellen und einem funktionalen Managementverständnis: In der institutionellen Sichtweise bezeichnet der Begriff Management die Führungsebene einer Organisation und bezieht sich damit auf die Gruppe von Personen respektive die Gremien und Institutionen, die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet sind und Vorgesetztenfunktio-

³² Die in den folgenden Abschnitten vorgestellten Managementansätze stammen aus der betriebswirtschaftswissenschaftlichen Literatur und beziehen sich daher in erster Linie auf das Management in und von Wirtschaftsunternehmen. Vorsorglich sei an dieser Stelle jedoch angemerkt, dass Public Relations auch in staatlichen Stellen und Nonprofit-Organisationen Managementfunktionen zu erfüllen haben. Demnach ist die Konzentration auf Wirtschaftsunternehmen hier nicht als Ausdruck einer inhaltlichen Schwerpunktsetzung zu betrachten. (Vgl. auch Röttger 2000: 84)

nen wahrnehmen. Der funktionale Managementbegriff bezieht sich dagegen nicht auf einen speziellen Personenkreis. Er setzt an den Aufgaben an, die zur Steuerung des Leistungsprozesses in arbeitsteiligen Organisationen notwendig sind und dazu beitragen, die Organisationsziele zu erreichen. Demnach beschreibt der Managementbegriff aus funktionaler Perspektive einen Komplex von Steuerungshandlungen, die die Führungskräfte einer Organisation erfüllen müssen.³³ (Vgl. ebd.: 6f., Macharzina/Wolf 2005: 39, Becker/Fallgatter 2005: 14ff., Staehle 1994: 69, Steinmann 1981: 1, Röttger 2000: 84f.) Zerfaß summiert die Menge dieser Handlungen unter den Begriff „Managementaufgabe“ (Zerfaß 2004: 243). Bei steigender Organisationsgröße ist es erforderlich, die Managementaufgabe personell und funktional auszudifferenzieren. Im Zuge einer personellen Differenzierung werden zunächst spezielle Leitungspositionen geschaffen, die mit der Erfüllung der einzelnen Steuerungshandlungen betraut werden. Durch die funktionale Ausdifferenzierung werden verschiedene Managementfunktionen unterschieden. (Vgl. ebd.) Im Folgenden werden die Funktionen des klassischen Managementprozesses vorgestellt.

4.2 Der klassische Managementprozess

Die Summe der in der Vergangenheit entwickelten Managementfunktionskataloge ist heute unüberschaubar. Dennoch hat sich ein Kern von fünf Basisfunktionen herausgebildet, der im wissenschaftlichen und praktischen Diskurs weitgehend anerkannt ist. Koontz/O'Donnell beschrieben den klassischen Fünferkanon von Managementfunktionen erstmals in ihrem 1955 erschienenen Standardlehrbuch „Principles of Management“. Bis heute haben die darin beschriebenen Funktionen ‚Planung‘, ‚Organisation‘, ‚Personaleinsatz‘, ‚Führung‘ und ‚Kontrolle‘ für die klassische Managementlehre Geltung.³⁴ (Vgl. Steinmann/Schreyögg 2000: 8) Wichtig ist, dass die fünf Managementfunktionen in der Konzeption von Koontz/O'Donnell nicht unabhängig nebeneinander stehen. Vielmehr sind die einzelnen Funktionen systematisch aufeinander folgende Phasen, die in ihrer Gesamtheit den ‚Managementprozess‘ bilden.

³³ Macharzina/Wolf verweisen zusätzlich auf ein prozessurales Verständnis des Managementbegriffs. Dabei ist Management bzw. Unternehmensführung als Folge von Vorgängen zu verstehen, die sich zwischen Individuen und Gruppen im Zeitablauf durch deren Handeln ergeben (vgl. Macharzina/Wolf 2005: 39).

³⁴ Einige Autoren (z.B. Fayol 1929, Gulick 1937) nennen hier noch die Funktion ‚Koordination‘. Im klassischen Fünferkanon wird diese Funktion nicht extra genannt, da sie als Meta-Funktion verstanden wird, die jeder Managementfunktion inhärent ist. Gleiches gilt für die in einigen Funktionskatalogen gesondert ausgewiesene Teilfunktion ‚Entscheidung‘. Auch sie ist als funktionsübergreifend zu verstehen. (Vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 10, Becker/Fallgatter 2005: 18)

Bereits hier wird deutlich, dass jeder Managementprozess bzw. Management allgemein sehr ähnlich zu dem ist, was in der Soziologie als ‚Sinn‘ bezeichnet wird. Folgt man Luhmann, ist Sinn „die Ordnungsform menschlichen Erlebens, die Form der Prämissen für Informationsaufnahme und bewusste Erlebnisverarbeitung“ (Luhmann 1971: 61). Sinn ermöglicht laut Luhmann sowohl die bewusste Erfassung von hoher Komplexität als auch deren Reduktion (vgl. ebd.). „Durch die Zuweisung von Sinn werden Möglichkeiten ausgeschlossen, wird Zugehöriges von Nicht-Dazugehörigem unterschieden, wird Komplexität reduziert.“ (Treibel 2006: 35) Sinn bzw. Management übernimmt demnach eine „Selektions- und Ordnungsfunktion“ (ebd.), die darauf zielt, unterschiedlichste Handlungen anschlussfähig zu machen und so aufeinander abzustimmen, dass ein ‚sinnvolles‘ respektive optimales Ganzes entsteht.

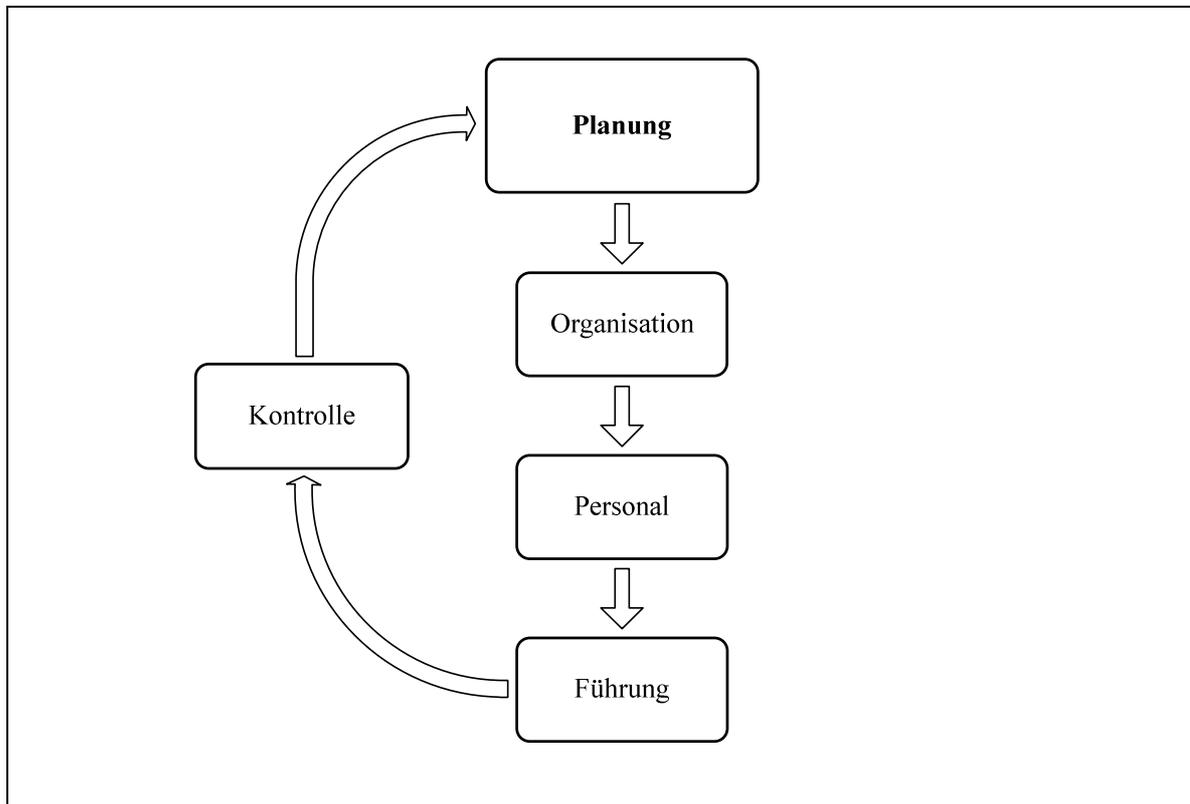
Der klassische Managementprozess ordnet die fünf Managementfunktionen idealtypisch nach dem oben angedeuteten Ablauf: ‚Planung‘, ‚Organisation‘, ‚Personaleinsatz‘, ‚Führung‘ und ‚Kontrolle‘ (vgl. Abbildung 3):

1. **Planung:** Der klassische Managementprozess beginnt mit der Planung. Planung meint, darüber nachzudenken, was erreicht werden soll und auf welche Weise dies am besten zu tun ist. Dies beinhaltet die Formulierung von Zielen, die Identifizierung von Handlungsoptionen sowie die Festlegung von Verfahrensweisen zur Programmrealisierung. Planung ist immer auf die Zukunft gerichtet und stellt zugleich einen Typ von Meta-Entscheidung dar, denn jede Planung beinhaltet ein Entscheiden über Entscheidungen. Da Entscheidung wiederum ein Behandeln von Handlungen darstellt, ist Planung stets auf der Meta-Meta-Ebene verortet. (Vgl. Merten 2007: 12, Luhmann 1971a: 98f.) Genau das begründet ihre Relevanz und außerordentliche Wirksamkeit. Planung macht „die Zukunft sichtbar und erwartbar, erlaubt Folgerungen, was jetzt geschehen muss und was erst später, generiert also Struktur“ (Merten 2007: 12). Im klassischen Managementprozess übernimmt die Planung die Rolle der ‚Primärfunktion‘. Laut Gutenberg ist Planung der Entwurf einer Ordnung, nach der sich der gesamtbetriebliche Prozess vollziehen soll (vgl. Gutenberg 1983: 148). Daraus folgt, dass die Planung die Ausgestaltung aller weiteren Managementfunktionen wesentlich bestimmt. (Vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 10f., Becker/Fallgatter 2005: 19ff., Zerfuß 2004: 244) In der Literatur wird diese Tatsache unter dem Stichwort ‚Primat der Planung‘ diskutiert (vgl. ebd.: 245, Steinmann/Schreyögg 2005: 67).

- 2. Organisation:** Während Planung sich ausschließlich auf gedankliche Leistungen bezieht, soll durch die Organisationsfunktion ein Handlungsgefüge erstellt werden, das alle notwendigen Aufgaben spezifiziert und so miteinander verbindet, dass die zuvor formulierten Zielvereinbarungen arbeitsteilig zu realisieren sind. Dies beinhaltet nicht nur die Schaffung von plangerechten Aufgabeneinheiten, sondern auch ihre horizontale und vertikale Verknüpfung zu einer Einheit. Zusätzlich obliegt es der Organisation, ein Kommunikationssystem einzurichten, das alle Aufgabeneinheiten mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen versorgt. (Vgl. ebd.: 11, Becker/Fallgatter 2005: 19, Zerfaß 2004: 244)
- 3. Personaleinsatz:** Personaleinsatz meint, die in der Organisation geschaffenen Aufgabeneinheiten mit anforderungsgerechtem Personal zu besetzen und die Human-Ressourcen langfristig zu erhalten. Hierzu zählen insbesondere Maßnahmen der Personalbeurteilung und Personalentwicklung. (Vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 11, Becker/Fallgatter 2005: 19, Zerfaß 2004: 244)
- 4. Führung:** Planung, Organisation und Personaleinsatz schaffen die Grundvoraussetzungen für die Erfüllung der Managementaufgabe. Die Feinsteuerung des so entstandenen Handlungsgefüges stellt die Managementfunktion Führung sicher. Im Zuge dessen müssen Führungskräfte zwei Aufgaben erfüllen: Zum einen gilt es, die Mitarbeiter permanent im Sinne der übergeordneten Zielsetzung zum Arbeitsvollzug anzuweisen (Lokomotionsaufgabe). Zum anderen müssen der Zusammenhalt innerhalb der Arbeitsgruppe sowie die Motivation der Teammitglieder gewährleistet werden (Kohäsionsaufgabe). (Vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 11f., Becker/Fallgatter 2005: 19, Zerfaß 2004: 244)
- 5. Kontrolle:** Kontrolle bildet die letzte Phase im klassischen Managementprozess. Sie zielt auf einen kontinuierlichen Abgleich zwischen den in der Planungsphase formulierten und den tatsächlich erreichten Zielen. Die Leistung der Kontrolle besteht darin, zu prüfen, ob die zuvor entworfenen Pläne in der Praxis umgesetzt werden konnten, und mögliche Abweichungen zu analysieren. Gleichzeitig bildet ein solcher Ist-Soll-Vergleich den Ausgangspunkt für Korrekturmaßnahmen, Planrevisionen oder komplette Neuplanungen, mit denen dann ein neuer Managementprozess angestoßen wird. (Vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 12, Becker/Fallgatter 2005: 19, Zerfaß 2004: 244f.) Wegen dieser engen Verbindung werden die Managementfunktionen Kontrolle und

Planung auch als ‚Zwillingsfunktionen‘ bezeichnet (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005: 12).

Abbildung 3: Ablauf des klassischen Managementprozesses



Quelle: eigene Darstellung nach Koontz/O'Donnell 1955

4.3 Der klassische Managementprozess in der Kritik

Die oben skizzierte Konstruktionslogik des klassischen Managementprozesses zeigt, dass die Planungsfunktion die dominante Rolle einnimmt. Alle anderen Managementfunktionen werden auf die Erreichung der Planziele ausgelegt. Hieraus folgt, dass die der Planung nachgeordneten Managementfunktionen über keine eigene Steuerungskapazität beim Erreichen von Unternehmenszielen verfügen. Steinmann/Schreyögg wählen in diesem Zusammenhang den Begriff „**plandeterminierte Unternehmensführung**“ (Steinmann/Schreyögg 2005: 133). Dieser Terminus unterstreicht den Grundgedanken des klassischen Managementprozesses: Die betriebliche Steuerung kann und soll im Wesentlichen von der Planung vorausbedacht werden – ein Verständnis, das eine absolute Verlässlichkeit der Planungsfunktion impliziert. Verschiedene empirische Befunde weisen jedoch darauf hin,

dass das klassische Managementprozessdenken nicht mit der Praxis in Einklang zu bringen ist. Hierfür gibt es verschiedene Gründe: Zum einen geht ein plandeterminiertes Management davon aus, dass die Umwelt einer Organisation in all ihren Wirkungszusammenhängen erfassbar und in ihrer Entwicklung prognostizierbar sei. Dies ist in der Praxis jedoch undenkbar. (Vgl. ebd.: 131ff.) Steinmann/Schreyögg betonen zutreffend, dass jede praktische Managementkonzeption davon ausgehen muss, dass die Umwelt einer Organisation komplex und damit in ihren Strukturen und Veränderungen nicht prognostizierbar ist:

„Das gesamte Umfeld der Planung entzieht sich einer vollständigen Strukturierung, weil es prinzipiell komplex ist, d.h., es gibt unüberschaubar viele Handlungseinheiten und Anschlussmöglichkeiten zwischen ihnen.“ (Ebd.: 135)

Kommt es in der Praxis also zu nicht vorhersehbaren Veränderungen der Rahmenbedingungen oder liegen fehlerhafte Situationseinschätzungen vor, werden die am Anfang des Managementprozesses festgesetzten Prämissen und Verfahrensweisen zur Programmrealisierung hinfällig (vgl. Zerfaß 2004: 245).

Gegen die Praxistauglichkeit der plandeterminierten Unternehmensführung spricht laut Steinmann/Schreyögg auch, dass das Handlungssystem ‚Organisation‘ bzw. ‚Unternehmen‘ sich eben nicht so ‚programmieren‘ lässt, dass alle Pläne problemlos zu realisieren sind:

„Auch ist heute hinreichend bekannt, dass Organisationen keine „trivialen“ Systeme sind, d.h. keiner strengen Funktion gehorchen, die auf denselben Input den immer wieder gleichen Output liefern [...]. Die Idee einer linearen Durchplanbarkeit von Handlungssystemen bringt deshalb eine irreführende Vereinfachung des Steuerungsproblems. Jedes einzelne Element, jede Aktion müsste ja auf einen zentralen (optimalen!) Handlungsentwurf gerichtet werden können.“³⁵ (Steinmann/Schreyögg 2005: 136)

4.4 Das Konzept des strategischen Managements

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass das klassische Managementkonzept nicht praxistauglich ist. Als Erweiterung des klassischen Managements entstand das Konzept des strategischen Managements (vgl. Röttger 2000: 86).³⁶ Zum weiteren Verständnis dieses Ansatzes ist es zunächst notwendig, den Begriff ‚Strategie‘ zu klären.

³⁵ Zur Kritik am klassischen Managementkonzept vgl. ausführlich Steinmann/Schreyögg 2005: 133ff.

³⁶ Einen Überblick über die historische Entwicklung des strategischen Managements zu einer eigenständigen Disziplin geben Müller-Stewens/Lechner 2005: 8ff.

Der Begriff ‚Strategie‘ stammt ursprünglich aus dem Militärwesen³⁷ und wurde im 20. Jahrhundert von der Betriebswirtschaftslehre übernommen (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005: 8, Merten 2007: 1). Wie angedeutet, wird hier unter Strategie

„ein auf die Zukunft gerichteter Plan zur Erreichung eines gesetzten Zieles [verstanden], der die Optimierung von Vorteilen (Gewinn, Sieg etc.) betreibt und dabei laufend situationale Bedingungen und deren Veränderungen mitberücksichtigen muss“ (ebd.: 6).

Aus dieser Definition sind verschiedene Punkte abzuleiten: Zum einen zeigt sich, dass Strategien hochkomplexe Entscheidungsgeflechte bilden, die in die Zukunft hineinreichen und damit zunächst auf der Ebene der Planung operieren (vgl. ebd.: 2). Aus systemischer Sicht ist dieser Zusammenhang – wie oben angedeutet – folgendermaßen zu erklären:

„Die Entscheidung ist ein Meta-Handeln und der bei dieser Reflexivisierung des Handelns sich einstellende Vorteil ist die Nutzung von Selektivität – Alternativen werden sichtbar und eine Entscheidung erlaubt es, zu optimieren. [...] Wendet man Entscheidungen auf Entscheidungen an, so wiederholt sich die Struktur und man erhält einen Typ von Meta-Entscheidung, der uns sehr vertraut ist und der als **Planung** bekannt ist (Luhmann 1970: 98ff.)[.]“ (Ebd.: 12)

Die hier beschriebenen reflexiven Strukturen machen die Entwicklung einer Strategie stets zu einer höchst anspruchsvollen Denkleistung. Entscheidend ist, dass eine Strategie neben der Fixierung eines Ziels auch das Moment der Veränderung berücksichtigen muss. Merten betont daher, dass eine Strategie „**nicht nur das Aufstellen eines Planes**, sondern die laufende Veränderung bzw. Anpassung dieses Planes an die jeweilige Situation“ (ebd.: 6) ist. Folglich besteht das Kernmerkmal einer Strategie in der kontinuierlichen Anpassung eines Plans an situationsspezifische Gegebenheiten und Veränderungen. Macharzina/Wolf bezeichnen Strategien demgemäß auch als Rahmenpläne, „die vor allem im Falle dynamischer Umweltentwicklung einer kontinuierlichen Überprüfung und gegebenenfalls einer Anpassung bedürfen“ (Macharzina/Wolf 2005: 259).

Aus dem hier erläuterten Strategieverständnis ist abzuleiten, dass das strategische Management an genau den Punkten ansetzt, an denen das klassische Managementkonzept den Anforderungen der Praxis nicht standhält: Angesichts der Komplexität von Organisation und Umwelt ist es nicht möglich, Planung als primäre Steuerungsfunktion im Manage-

³⁷ Als Pionierarbeit gilt hier der mehr als 2.400 Jahre alte chinesische Text „Die Dreizehn Gebote der Kriegskunst“ von Tze Sun (vgl. z.B. Sun 1972). Suns Strategielehre reicht von großen Strategieentwürfen auf Staatsebene bis hin zur operativen Kriegsführung. Sowohl in der Managementforschung als auch in der Managementpraxis besitzt Suns Lehre bis heute Relevanz. (Vgl. Dürig 1995, Merten 2007: 3ff.) Die in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegte Definition des Strategiebegriffs (vgl. ebd.: 6) basiert u.a. auf den Erkenntnissen von Sun.

mentprozess zu betrachten. Im strategischen Management wird die Planung „als notwendige, aber nicht hinreichende Quelle der Unternehmenssteuerung angesehen“ (Zerfaß 2004: 245). Dementsprechend erfahren die Managementfunktionen Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle in der strategischen Managementkonzeption eine deutliche Aufwertung. Ihnen wird erstmals eigenständiges, strategisches (Um-)Steuerungspotenzial zugesprochen, um auf mögliche Umwelt- bzw. Situationsveränderungen zu reagieren. (Vgl. ebd., Röttger 2000: 86) Dabei steht immer die zentrale Frage im Mittelpunkt, „wie der Bestand und der Erfolg der Unternehmung **dauerhaft** gesichert werden können“ (Welge/Al-Laham 2001: 6). Da unternehmerisches Handeln heute nicht mehr allein an ökonomischer Effizienz, sondern auch an dessen Sozialverträglichkeit gemessen wird, entwickelt sich „Legitimität, im Sinne einer Übereinstimmung mit übergeordneten, gesellschaftlichen Werthaltungen“ (Röttger 2000: 85) in modernen Gesellschaften zum zentralen Referenzpunkt organisationalen Handelns. Die Handlungen einer Organisation werden von ihren Bezugsgruppen langfristig nur dann als glaubhaft bewertet, wenn neben ökonomischen auch ökologische, soziale und gesellschaftliche Faktoren in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. (Vgl. ebd., Zerfaß 1998: 7ff., Wienand 2003: 156f., Welge/Al-Laham 2001: 20f.) Damit rücken im strategischen Management sämtliche Beziehungen einer Organisation zu ihren Umwelten in den Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Röttger 2000: 85).

In Übereinstimmung mit den hier erläuterten Merkmalen des strategischen Managements fassen Macharzina/Wolf verschiedene Hauptaufgaben zusammen.

„Sie bestehen in

- der Formulierung und Weiterentwicklung der unternehmerischen Vision sowie der konzeptionellen Gesamtsicht des Top-Managements,
- der systematischen Beobachtung, Analyse und Beurteilung der Umwelt des Unternehmens und
- der Formulierung der jeweils nächsten Schritte in Abstimmung mit der konzeptionellen Gesamtsicht und der Umweltkonstellation.“ (Macharzina/Wolf 2005: 386)

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die Weiterentwicklung des klassischen Managementkonzepts zum strategischen Management eine Öffnung der Organisation respektive die gezielte Beobachtung und Berücksichtigung der organisationalen Umwelt bedeutet. Hier werden klare Parallelen zu den Ansätzen von Grunig et al. (1984) und Zerfaß (2004) sichtbar, denn das Beziehungsgeflecht zwischen Organisation und Umwelt bzw. den ent-

sprechenden Bezugsgruppen stellt auch hier die zentrale Bezugsgröße dar (vgl. Tabelle 3). (Vgl. Röttger 2000: 87) Daraus ist abzuleiten, dass das Konzept des strategischen Managements „systematische Ansatzpunkte“ (Zerfaß 1998: 10) für Public Relations bietet:

„The emphasis that theories of strategic management place on monitoring the external environment and adjusting the organization’s mission to it suggests a crucial role for public relations in the process. And the emphasis on organizational mission provides the connection to organizational goals that public relations must have to contribute to organizational effectiveness.” (Grunig/Repper 1992: 120)

4.5 Die Bedeutung von PR im strategischen Management

Damit PR systematisch zum Erfolg einer Organisation beitragen kann, muss PR in zweifacher Hinsicht über strategisches Potenzial verfügen: „First, it must be a part of the strategic management of the total organization [...]. In addition [...] public relations also should manage its own programs strategically [...]” (Ebd.) Demnach müssen Public Relations zum einen auf der Makro-Ebene als Teil des strategischen Managements in die zentralen Steuerungsprozesse einer Organisation eingebunden sein und zum anderen auf der Mikro-Ebene konkreter PR-Programme selbst strategisch organisiert und praktiziert werden. (Vgl. Röttger 2000: 88, Wienand 2003: 157)

Mit den Konzepten von Grunig et al. (1984) und Zerfaß (2004) hat die Verfasserin bereits zwei theoretische Ansätze vorgestellt, die zeigen, wie PR auf der Makro-Ebene des strategischen Managements idealtypisch verortet sein kann. Nun gilt es, den Fokus auf die Mikro-Ebene zu legen. Hier liegen zahlreiche Modelle vor, die die strategische Ausrichtung von PR-Programmen theoretisch beschreiben (vgl. 4.5.1).

4.5.1 Strategische PR-Programme

Unter den Stichworten ‚strategische Public Relations‘ oder ‚strategische PR-Programme‘ wird in Theorie und Praxis die Übertragung der klassischen Managementphasen ‚Planung‘, ‚Organisation‘, ‚Umsetzung‘ und ‚Kontrolle‘ auf Public Relations zusammengefasst (vgl. Röttger 2000: 89). Schließlich sind optimale Kommunikationswirkungen nur dann zu erzielen, wenn PR bzw. das ‚Management von Kommunikation‘ selbst auch gemanaget und damit im Luhmannschen Verständnis ‚sinnvoll‘ organisiert wird (vgl. Luhmann 1971). Strategische Public Relations sind also ein Typ von ‚Management-Management‘. Die Installation dieser Selbstreferenz erzeugt eine Potenzierung von Selektivität und Komplexi-

tät, die hilft, im Wettbewerb zu bestehen und Wettbewerbsvorteile zu sichern (vgl. Luhmann 1970: 106, Merten 1999: 87).

Strategische PR-Programme umfassen sowohl kommunikative Grundstrategien (etwa Konfrontationsstrategie bei Greenpeace) als auch einzelne PR-Konzeptionen. Eine PR-Konzeption wird im Gegensatz zur kommunikativen Basisstrategie erst dann begonnen, wenn ein konkretes Problem auftritt (etwa sinkende Mitgliederzahlen in einer Partei). Bentele definiert eine PR-Konzeption als „systematische[n] – in der Regel verschriftliche[n] – Plan zur Behandlung und Lösung kommunikativer Problemstellungen³⁸ (intern und extern) von Organisationen“ (Bentele 2005: 590) und bezeichnet die PR-Konzeption demgemäß als „Planungsinstrument strategischer PR“ (ebd.). In den vergangenen Jahren haben verschiedene Autoren (vgl. u.a. Hansen/Schmidt 2006, Brauer 2006, Schmidbauer/Knödler-Bunte 2004, Merten 2000c, Dörrbecker/Fissenewert-Goßmann 1997) Modelle entwickelt, die die einzelnen Managementphasen aufgreifen und dabei auf einen systematischen Abgleich von Ist- und Soll-Zustand zielen. Die genaue Betrachtung der unterschiedlichen Konzeptionsmodelle zeigt, dass diese sich zwar hinsichtlich Terminologie und Schrittfolge unterscheiden, aber auf einen gemeinsamen Kern von vier übergeordneten Managementphasen zurückzuführen sind (vgl. Abbildung 4): Situationsanalyse, Strategiephase, Realisierungsphase und Evaluation. (Vgl. Bentele 2005: 590f., Röttger 2000: 89f., Cutlip/Center/Broom 2000: 340f.)

Die ‚Situationsanalyse‘ bildet den Ausgangspunkt strategisch angelegter PR-Programme. Sie zielt darauf, die komplexen Umweltbeziehungen einer Organisation systematisch zu erfassen und deren Implikationen für das organisationale Handeln zu identifizieren. Cutlip/Center/Broom erklären:

„This first step involves probing and monitoring knowledge, opinions, attitudes, and behaviors of those concerned with and affected by the acts and policies of an organization. [...] It provides the foundation for all the other steps in the problem-solving process by determining “What’s happening now?”” (Ebd.: 340)

Auf Basis der in der Situationsanalyse gewonnenen Informationen sind in der ‚Strategiephase‘ die zentralen PR-Ziele, -Zielgruppen und -Strategien abzuleiten. Folgt man Cut-

³⁸ Nach Meinung der Verfasserin ist der Terminus ‚kommunikative Problemstellungen‘ missverständlich, da nicht deutlich wird, dass die mit einer PR-Konzeption zu lösenden Probleme unterschiedlichster Art (z.B. wirtschaftlich, politisch etc.) sein können. Entscheidend ist hier, dass die jeweilige Problemstellung durch kommunikative Maßnahmen entschärft bzw. gelöst werden kann (vgl. Merten 2000c: 37).

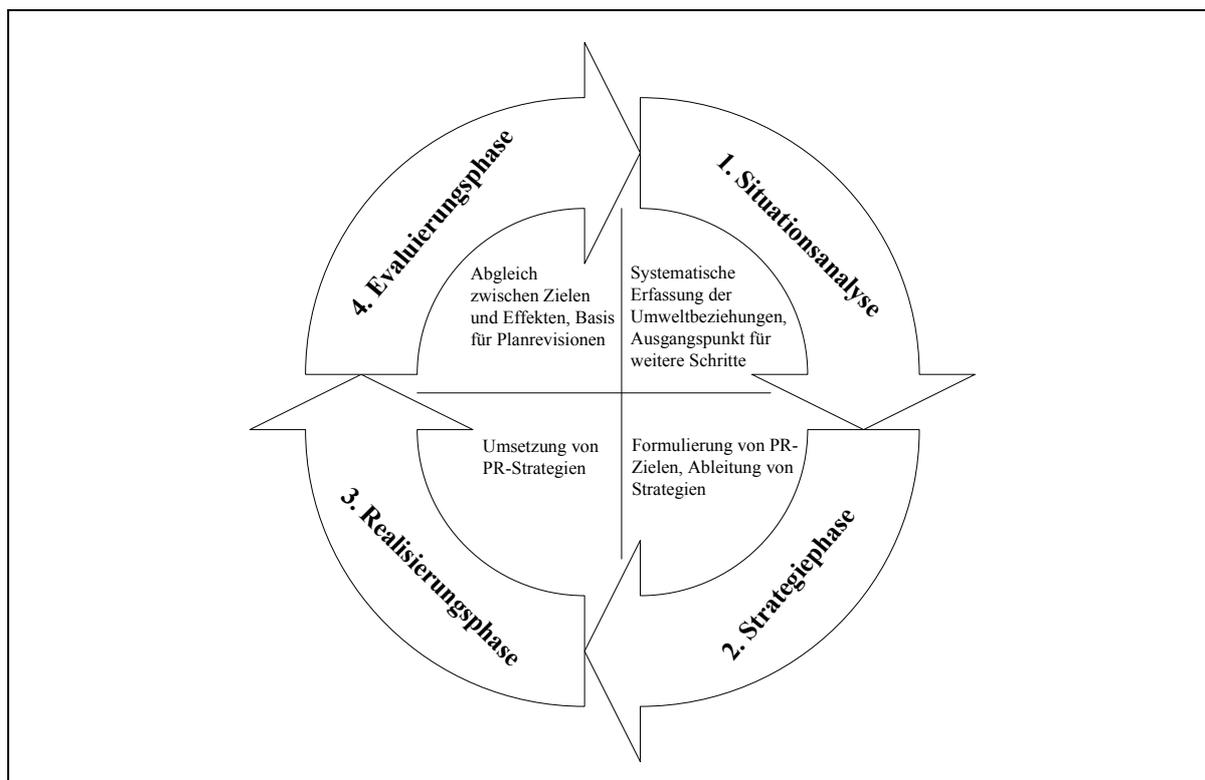
lip/Center/Broom, ist in dieser Phase folgende Frage handlungsleitend: „Based on what we have learned about the situation, what should we change or do, and say?“ (Ebd.)

In der ‚Realisierungsphase‘ werden die zuvor ausgearbeiteten Strategien umgesetzt: „The third step involves implementing the program of action and communication designed to achieve the specific objectives for each of the publics to accomplish the program goal.“ (Ebd.) Der praktischen Realisierung geht voraus, dass die aus den strategischen Entscheidungen resultierenden Handlungsoptionen für Maßnahmen und Instrumente präzisiert, d.h. mit konkreten Inhalten gefüllt und in konkrete Handlungen umgesetzt werden (vgl. Merten 2000c: 36). Die zentrale Frage in dieser Phase lautet daher zunächst: „Who should do and say it, and when, where, and how?“ (Cutlip/Center/Broom 2000: 340) Verschiedene Autoren (vgl. z.B. Merten 2000c, Dörrbecker/Fissenewert-Goßmann 1997) ordnen diesen Arbeitsschritt ausdrücklich dem Bereich der ‚Taktik‘ zu: Während die Strategie als hochkomplexes Entscheidungsgeflecht hierarchisch höher verortet ist und auf der Planungsebene operiert (vgl. Merten 2007: 2), ist die Taktik „Ebene der nur kategorisch, aber nicht inhaltlich spezifizierten Entscheidungen, die vor allem unter Berücksichtigung situationaler Eigenheiten und daher erst nachher zu treffen sind“ (Merten 2000c: 42). Demgemäß beschreibt Merten das Verhältnis von Strategie und Taktik als „mehrfach gestufte[n] Prozess von Entscheidungshandeln“ (ebd.), bei dem die Strategie der Taktik sowohl temporal als auch logisch vorgeordnet ist.

Der vierstufige Problemlösungsprozess strategischer PR endet mit der ‚Evaluierungsphase‘. Hier erfolgt ein systematischer Abgleich zwischen anvisierten Zielen und tatsächlich erzielten Ergebnissen. Handlungsleitend ist in dieser Phase die Frage „How are we doing, or how did we do?“ (ebd.). Um den Problemlösungsprozess strategischer PR fortlaufend zu verbessern, fließen die Evaluationsergebnisse als Planungsgrundlage wieder in den Managementzyklus ein. (Vgl. Röttger 2000: 90) Strategisch ausgerichtete Public Relations können keinesfalls auf Evaluierungsmaßnahmen verzichten. Röttger betont zutreffend:

„Über eine allgemeine Qualitätssicherung der Planung und die kontinuierliche Überprüfung der Planungsgrundlagen hinaus, kann die kontinuierliche Kontrolle der PR-Maßnahmen auch die Effektivität und Effizienz der Öffentlichkeitsarbeit bestimmen.“ (Ebd.)

Abbildung 4: Der vierstufige Problemlösungsprozess strategischer PR



Quelle: nach Röttger 2000: 90, Cutlip/Center/Broom 2000: 341

4.6 Anspruch oder Wirklichkeit? Zur praktischen Bedeutung strategischer PR

Die strategische Ausrichtung von Public Relations hat sich in der Berufspraxis bislang noch nicht so durchgesetzt, wie es das Verständnis von PR als Führungsfunktion und Managementaufgabe fordert. Verschiedene empirische Studien (Wienand 2003, Röttger 2000, Merten 1997) belegen, dass es in Bezug auf die strategische Durchführung von PR-Programmen Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit gibt: So zeigt z.B. die Berufsfeldstudie von Wienand in der Analyse des Zeitbudgets von PR-Praktikern, dass mehr als die Hälfte des Zeitbudgets (51,8%) für operative Tätigkeiten verwendet wird. Ein vergleichsweise geringer Zeitanteil entfällt dagegen auf die Bereiche ‚Konzeption und Strategie‘ (12%) sowie ‚Erfolgskontrolle‘ (4,8%). Differenziert man hier zwischen leitenden und nicht-leitenden PR-Tätigen, fällt der Befund ebenso deutlich aus: Selbst in leitenden Positionen verwenden PR-Praktiker nur 12,5% bzw. 5% ihrer Arbeitszeit auf ‚Konzeption und Strategie‘ sowie ‚Erfolgskontrolle‘. Deutlich mehr Zeit (50,2%) beanspruchen dagegen ausführende Tätigkeiten. (Vgl. Wienand 2003: 273ff.) Von Bedeutung ist, dass konzeptionell-strategisches Arbeiten laut Wienand in „*keiner der Organisationen*“ (ebd.:

273) zu den zentralen Aufgaben zählt. Zudem fällt auf, dass insbesondere das Feld der PR-Wirkungskontrolle in der Praxis nur marginale Bedeutung hat (vgl. ebd.: 277).

Folgt man Röttger, liegt die zum Teil fehlende strategische Organisation von PR-Programmen u.a. in Kompetenzdefiziten auf Seiten der PR-Akteure begründet: Viele PR-Praktiker scheinen „nicht über die notwendigen Kompetenzen bzw. über ein Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit als strategisches Kommunikationsmanagement zu verfügen“ (Röttger 2000: 330).

Diese Defizite sind nur durch eine adäquate Aus- und Weiterbildung von PR-Praktikern auszugleichen. Zerfaß fordert in diesem Zusammenhang eine „interdisziplinäre Öffnung der Curricula“ (Zerfaß 1998: 3) und betont vor allem die Notwendigkeit, verstärkt Management-Know-how zu vermitteln. Der Autor verweist auf verschiedene übergreifende Management-Tools wie z.B. ‚Stakeholderanalyse‘, ‚Thementracking‘, ‚Image- und Meinungsforschung‘ oder ‚Projektmanagement-, Planungs- und Prognosetechniken‘. (Vgl. ebd.: 4ff., Zerfaß 2004: 326ff.) Um diesbezüglich zu fundierten weiterführenden Ergebnissen zu kommen, muss das Qualifikationsprofil für Public Relations weiter präzisiert werden. Hierzu will die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten. Schließlich bildet ein konsentiertes, empirisch gesichertes PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil die unverzichtbare Basis, um geeignete Aus- und Weiterbildungsprogramme zu entwickeln.

Trotz der oben erläuterten Befunde sind in den vergangenen Jahren Tendenzen in Richtung einer höheren strategischen Ausrichtung von Public Relations zu erkennen: Bentele/Großkurth/Seidenglanz ermitteln in ihrer Analyse des Zeitbudgets von Kommunikationsverantwortlichen, dass die Tätigkeitsbereiche ‚PR-Aktionen/Kampagnen‘ und ‚strategische Kommunikationsplanung‘ den zweit- und drittgrößten Anteil der Arbeitszeit beanspruchen (vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 79).³⁹ Der Bereich ‚Erfolgskontrolle‘ fällt allerdings auch in der Studie von Bentele/Großkurth/Seidenglanz in der Bewertung ab: „Ein Viertel der Befragten befasst sich nie mit der Erfolgskontrolle der eigenen Arbeit.“ (Ebd.: 80)

Als weitere Gründe für die teils noch mangelhafte strategische Organisation und Durchführung von PR-Programmen betrachtet Röttger die häufig unzureichenden organisationsstrukturellen Voraussetzungen von Öffentlichkeitsarbeit. Diese äußern sich in mangelhaf-

³⁹ Bentele/Großkurth/Seidenglanz haben insgesamt 14 verschiedene Items abgefragt. Hierzu war den Befragungsteilnehmern eine fünfstufige Ordinalskala (1 = kein Zeitanteil bis 5 = sehr hoher Zeitanteil) vorgegeben. Die Items ‚PR-Aktionen/Kampagnen‘ und ‚strategische Kommunikationsplanung‘ haben Mittelwerte von 3,5 bzw. 3,0 erhalten. (Vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 78f.)

ten personellen und materiellen Ressourcen, Problemen des Informationszugangs sowie fehlenden Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen. (Vgl. Röttger 2000: 88, 330) Um PR strategisch ausrichten und organisieren zu können, muss PR in Organisationen hierarchisch hoch verortet sein. Dies ist in der Praxis offenbar noch zu wenig der Fall. So bemängelt Wienand, Kommunikationschefs in deutschen Unternehmen bekleideten selten Vorstandsposten. Eine Eingliederung in die Vorstandsebene sei noch eher die Ausnahme als die Regel und beziehe sich vor allem auf größere Konzerne. (Vgl. Wienand 2003: 160) Dennoch sind, auch was die hierarchische Verortung von PR betrifft, in jüngster Zeit positive Entwicklungen zu beobachten: Public Relations „nimmt überwiegend einen herausgehobenen Rang in der Hierarchie der Organisationen ein“ (Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 39), so das Ergebnis der Praktikerbefragung von Bentele/Großkurth/Seidenglanz. Die Autoren ermitteln für PR auf Leitungsebene einen Anteil von insgesamt 58%, wobei PR in nur 13% der Fälle auf höchster Leitungsebene verortet ist. (Vgl. ebd.) Allerdings sind die hier beschriebenen Befunde nach Ansicht der Verfasserin mit einigem Vorbehalt zu betrachten. Bentele/Großkurth/Seidenglanz haben ausschließlich Mitglieder des Bundesverbands deutscher Pressesprecher (BdP) und damit hauptamtliche Pressesprecher befragt (vgl. ebd.: 20, www.presssprecherverband.de, Stand 17.11.2006). Dass die hierarchische Verortung von PR in den Organisationen, in denen BdP-Mitglieder arbeiten, überwiegend hoch ist, verwundert also nicht. Schließlich setzt die Tatsache, dass eine Organisation über einen Pressesprecher verfügt, per se voraus, dass die Organisationsführung PR einen hohen Stellenwert einräumt.

Die vorangegangenen Überlegungen zeigen, dass PR den Bedingungen eines strategischen Managements noch nicht vollständig gerecht wird. Folgt man Röttger, bestehen in zweifacher Hinsicht Defizite: Zum einen sind PR-Programme in der bisher beobachteten Praxis nicht stringent strategisch organisiert. Zum anderen ist PR in vielen Fällen nicht hoch genug in der Organisationshierarchie angesiedelt, um als Teil des strategischen Managements in die zentralen Steuerungsprozesse einer Organisation eingebunden zu sein. (Vgl. Röttger 2000: 330) Bemerkenswert ist jedoch, dass in den vergangenen Jahren Tendenzen in Richtung einer höheren strategischen Ausrichtung und Organisation von Public Relations zu beobachten sind (vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 39ff.).

4.7 Zusammenfassung und Fazit: PR als strategische Managementaufgabe

Die Konzeption von PR als Führungsfunktion und Managementaufgabe (vgl. Grunig et al. 1984, Zerfaß 2004 und DPRG 2005) ist systematisch aus bestehenden Ansätzen der betriebswirtschaftswissenschaftlichen Managementforschung abzuleiten. Dabei rückt das Konzept des strategischen Managements in den Mittelpunkt, welches als Weiterentwicklung des klassischen Managementdenkens entstand. Strategisches Management geht von zwei Prämissen aus: Während ‚Planung‘ im klassischen Managementprozess als zentrale Steuerungsfunktion betrachtet wird, schreibt ein strategisch ausgerichtetes Management auch den übrigen Managementfunktionen ‚Organisation‘, ‚Personaleinsatz‘, ‚Führung‘ und ‚Kontrolle‘ eigenständiges strategisches Steuerungsvermögen zu, um direkt auf Umweltveränderungen zu reagieren. Weiter geht das strategische Management davon aus, dass Organisationen in modernen Gesellschaften nicht allein ökonomische, sondern vor allem auch ökologische, soziale und gesellschaftspolitische Parameter in Entscheidungsprozesse integrieren müssen: „Legitimität, im Sinne einer Übereinstimmung mit übergeordneten, gesellschaftlichen Werthaltungen,“ (Röttger 2000: 85) wird zu einem wesentlichen Bezugspunkt organisationalen Handelns. Demzufolge treten im strategischen Management sämtliche Beziehungen einer Organisation zu ihren Umwelten in den Fokus. (Vgl. u.a. Steinmann/Schreyögg 2005: 131ff., Macharzina/Wolf 2005: 386, Röttger 2000: 85ff., Grunig/Repper 1992: 120, Zerfaß 1998: 7ff.) Diese Perspektive bietet „systematische Ansatzpunkte“ (ebd.: 10) für Public Relations, denn PR zielt darauf, die Beziehungen zwischen Organisation und Bezugsgruppen langfristig zu festigen und auf diese Weise Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz für das Handeln von Organisationen zu schaffen. Folglich kommt PR im strategischen Management eine Schlüsselrolle zu und wird zunehmend zum strategischen Erfolgsfaktor. Public Relations können ihr volles strategisches Potenzial jedoch nur dann entfalten, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind: Zum einen muss PR verantwortlich in die Entscheidungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation eingebunden sein (Makro-Ebene); zum anderen müssen PR-Programme selbst strategisch angelegt sein (Mikro-Ebene). Damit verknüpft sind besondere Qualifikationsanforderungen an die PR-Tätigen, da diese zunehmend Managementaufgaben wahrnehmen müssen und nicht mehr primär im technisch-operativen Bereich agieren. Auch wenn sowohl auf der Makro- als auch auf der Mikro-Ebene noch klare Defizite bestehen, sind in den vergangenen Jahren verstärkt Tendenzen in Richtung einer höheren strategischen Orientierung von PR fest-

stellbar. (Vgl. u.a. Grunig/Repper 1992: 120, Wienand 2003: 60, Röttger 2000: 87ff. und 330, Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 39ff.)

5 Aufgaben⁴⁰ und Arbeitsfelder⁴¹ des PR-Managements

Da die organisationsstrukturellen Voraussetzungen, Zielvorstellungen und inhaltlichen Schwerpunkte, auf die Public Relations in der Praxis trifft, sehr verschieden sind, bestehen zum Teil große Unterschiede in Bezug auf die Aufgaben, die PR-Praktiker im Arbeitsalltag erfüllen. Folglich ist es nicht möglich, ein einheitliches, allgemeingültiges PR-Aufgabenprofil zu erstellen. (Vgl. Röttger 2005: 498, Wienand 2003: 152) Aus diesem Grund werden nachfolgend verschiedene Systematisierungsversuche (vgl. DPRG 2005, Wilcox/Ault/Agee 1997, Röttger 2005) vorgestellt, die Kernaufgaben und zentrale Arbeitsfelder des PR-Managements beschreiben.

5.1 AKTION- und RACE-Formel als Systematisierungsversuche

AKTION- und RACE-Formel gelten als die bekanntesten Schemata zur Systematisierung der Kernaufgaben im PR-Management. Während die RACE-Formel (Wilcox/Ault/Agee 1997) vor allem im englischsprachigen Raum Anwendung findet, bezieht sich die deutschsprachige Diskussion in erster Linie auf die AKTION-Formel (Brauer 1997). (Vgl. Röttger 2005: 501, Röttger 2000: 79, Wienand 2003: 152) Aktuell fasst auch die Deutsche Public Relations Gesellschaft die Kernaufgaben der PR in ihrer Berufsinformationsbroschüre mit dem Akronym AKTION zusammen (vgl. DPRG 2005: 8):

- **A**nalyse: Strategie, Konzeption (Sachstands- und Meinungsanalysen, Ziel-/Strategie-Entwicklung, Programmplanung)
- **K**ontakt: Beratung, Verhandlung
- **T**ext und kreative Gestaltung (Informationsaufbereitung und -gestaltung, Aufbereitung in Informationsträgern)
- **I**mplementierung (Entscheidung, Planung von Maßnahmen, Kosten und Zeitachse)
- **O**perative Umsetzung
- **N**acharbeit: Evaluation (Effektivitäts- und Effizienzanalysen, Korrekturen)

Die wesentliche Kritik an der AKTION-Formel resultiert daraus, dass die Vorgabe eines Akronyms stets ein deduktives Vorgehen darstellt: Elemente, die nicht in die Struktur des

⁴⁰ Unter dem Begriff ‚Aufgabe‘ wird hier ein zu lösendes Problem verstanden, das immer im gleichen Bereich anfällt.

⁴¹ Der Begriff ‚Arbeitsfeld‘ meint eine Menge von verschiedenen Aufgaben mit einem gemeinsamen Bezugspunkt.

Akronyms passen, laufen Gefahr, nicht berücksichtigt zu werden (vgl. Redaktion LexiCom 2007: 1):

„Wegen ihrer tief einschnürenden Korsettwirkung sind Akronyme in der Wissenschaft stets ein Ärgernis geblieben und sie sind es erst recht für die Komplexität aller Kommunikation, der weder mit schiefen Analogien noch mit holzschnittartigen Vereinfachungen beizukommen ist.“
(Ebd.)

Darüber hinaus ist zu kritisieren, dass die AKTION-Formel nicht PR-spezifisch ist. Die Formel könnte ebenso gut die Aufgaben von Werbefachleuten beschreiben. Der spezifische Zugriff der PR, der vor allem in der Funktion der Beziehungspflege zwischen Organisation und Bezugsgruppen liegt, kommt in der AKTION-Formel nicht zum Ausdruck. Gleiches gilt für die RACE-Formel von Wilcox/Ault/Agee. Auch hier versuchen die Autoren die Komplexität der verschiedenen PR-Aufgaben mithilfe eines Akronyms auf vier Kernelemente zu reduzieren:

„Public relations activity consists of four key elements: Research – what is the problem; Action and planning – what is going to be done about it; Communication – how will the public be told; Evaluation – was the audience reached and what was the effect?“ (Wilcox/Ault/Agee 1997: 8)

Festzuhalten bleibt, dass sowohl AKTION- als auch RACE-Formel eine „erste Annäherung“ (Röttger 2005: 501) an die Aufgaben im PR-Management ermöglichen, aus den oben genannten Gründen letztendlich jedoch nicht hinreichend präzise sind. (Vgl. auch ebd., Röttger 2000: 79, Wienand 2003: 152f.) Diese Einschätzung wird dadurch gestützt, dass die DPRG in der aktuellen Berufsinformationsbroschüre des Weiteren vier ‚PR-Grundfunktionen‘ hinzuziehen muss, um die im PR-Management anfallenden Aufgaben zu beschreiben.

5.2 Der Systematisierungsversuch der DPRG (2005): Vier PR-Grundfunktionen

Die Deutsche Public Relations Gesellschaft nennt zur Systematisierung der Aufgaben im PR-Management nicht nur die AKTION-Formel, sondern verweist darüber hinaus auf vier zentrale ‚PR-Grundfunktionen‘, die die konkreten Aufgaben im PR-Arbeitsalltag darstellen sollen:

- „■ Konzeption/Kreation (Analyse, Planung, Beratung): systematische Beobachtung des Organisationsumfeldes, Auswertung und Bewertung gewonnener Informationen, Aufbereitung und Verdichtung der Ergebnisse, Beurteilung und Bewertung von Konfliktfeldern, Erarbei-

tung von Positionen, Entwicklung von Strategien und Maßnahmen, Beratung und Implementierung, Ermittlung und Bewertung der Ergebnisse

- Kontakt/Kommunikation (Kontaktanbahnung und -pflege nach innen und außen; Kommunikation und Motivation): Gespräche und Diskussionen mit Vertretern relevanter Bezugsgruppen und Mitarbeitern, Gespräche, Verhandlungen und Kooperation
- Redaktion (Gestaltung von Informationen und Informationsmedien): Recherche und sprachliche Beschreibung von Sachverhalten (Schreiben, Redigieren), zielgruppen- und medien-gerechte Gestaltung von Inhalten und Botschaften (Text, Bild, Grafik), Gestaltung von Medien als Mitteilungsträger, Produktions- und Distributionsplanung und -überwachung
- Organisation (Organisieren und Abwickeln): Vorbereitung, Organisation, Abwicklung und Dokumentation von Prozessen und Veranstaltungen einschließlich Budgetierung und administrativer Kontrolle.“ (DPRG 2005: 11)

Die vier Grundfunktionen beschreiben die Aufgaben im PR-Management sicherlich präziser als die zuvor erläuterten Systematisierungsversuche (vgl. auch Röttger 2005: 502). Im Gegensatz zu AKTION- und RACE-Formel wird die spezifische kommunikative Leistung von PR mit den PR-Grundfunktionen zumindest angedeutet, indem auf die „systematische Beobachtung des Organisationsumfeldes“ (DPRG 2005: 11), „Kontaktahnbahnung und -pflege nach innen und außen“ (ebd.) sowie auf „Gespräche und Diskussionen mit Vertretern relevanter Bezugsgruppen und Mitarbeitern“ (ebd.) verwiesen wird. Dennoch müsste die spezifische kommunikative Leistung von PR, also der Aufbau langfristig stabiler Beziehungen zu den organisationalen Bezugsgruppen, nach Ansicht der Verfasserin in jeder der vier Grundfunktionen klarer herausgestellt werden. Die Grundfunktion ‚Organisation‘ lässt die Spezifik von PR gänzlich außer Acht und könnte damit ebenso für viele andere Tätigkeitsfelder gelten.

Unklar bleibt darüber hinaus, welche Klassifikationskriterien die Verfasser für die vier Grundfunktionen festlegen. Die genaue Betrachtung zeigt, dass die Autoren zwei unterschiedliche Beschreibungsdimensionen wählen: Die Funktion ‚Konzeption‘ bezieht sich auf die aus der Konzeptionslehre bekannten Phasen ‚Situationsanalyse‘, ‚Strategiephase‘, ‚Realisierungsphase‘ und ‚Evaluierung‘. Die Funktion ‚Organisation‘ wird dann noch einmal gesondert aufgeführt und bezieht sich ebenso wie die Funktionen ‚Kontakt/Kommunikation‘ und ‚Redaktion‘ auf konkrete Tätigkeiten. (Vgl. ähnlich Röttger 2005: 502f.) Kritisch anzumerken ist nach Ansicht der Verfasserin auch, dass der Bereich ‚Evaluation und Wirkungskontrolle‘ im Modell der vier Grundfunktionen eine untergeordnete Rolle

einnimmt. Da sowohl quantitative als auch qualitative Evaluationsmaßnahmen im strategisch ausgerichteten PR-Management jedoch zwingend notwendig sind, hätte hier ein klarer Schwerpunkt gesetzt werden müssen.

Angesichts der benannten Schwächen bleibt festzuhalten, dass auch der Systematisierungsversuch der vier PR-Grundfunktionen nicht überzeugt.

5.3 Der Systematisierungsversuch von Röttger (2005): Zentrale PR-Arbeitsfelder

Röttger systematisiert die verschiedenen Aufgaben im PR-Management über zentrale PR-Arbeitsfelder, die systematisch nach Ziel- bzw. Bezugsgruppen, Themen bzw. ‚Beziehungsproblemen‘ und Instrumenten bzw. Kommunikationsformen unterschieden werden⁴²:

*1) Arbeitsfelder, die über ihre zentralen Bezugsgruppen definiert werden können:*⁴³

- **Internal Relations:** Zentrale Bezugsgruppe dieses Arbeitsfeldes sind die aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter einer Organisation sowie deren Angehörige. Internal Relations gestalten die Kommunikation zwischen Organisationsführung und Organisationsmitgliedern. Sie zielen darauf, die Integration und Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation bestmöglich zu fördern und ihre Motivation und Leistungsbereitschaft zu erhöhen.
- **Media Relations:** Journalisten und Massenmedien sind die zentrale Bezugsgruppe dieses Arbeitsfeldes. Media Relations pflegen die Beziehungen zu Medienvertretern als potenzielle Multiplikatoren und zielen darauf, organisations- und bezugsgruppenrelevante Themen in den Medien zu platzieren.
- **Community Relations:** Zentrale Bezugsgruppe dieses Arbeitsfeldes sind Anrainer und die Standortbevölkerung einer Organisation. (Vgl. Röttger 2005: 503f.)

2) Arbeitsfelder, die über zentrale Themen bzw. Beziehungsprobleme definiert werden können:

- **Issues Management:** Dieses Arbeitsfeld zielt darauf, ‚Issues‘, d.h. Inhalte, Themen, Motive und Erwartungshaltungen der organisationalen Bezugsgruppen aufzuspüren, die das Organisationshandeln in irgendeiner Form beeinflussen können. Hierzu werden Beobachtungs- und Prognosetechniken sowie Meinungsanalysen systematisch einge-

⁴² Vgl. ähnlich DPRG 2005: 10f.

⁴³ Für die detaillierte Beschreibung der einzelnen Arbeitsfelder siehe Röttger 2005: 503ff.

setzt. Wird ein ‚Issue‘ identifiziert, zielt das Issues Management darauf, dessen Entwicklung über Thematisierungs- oder De-Thematisierungsstrategien im Sinne der übergeordneten Organisationsstrategie zu lenken.

- **Crisis Management:** Das Crisis Management steht in direkter Verbindung zum Issues Management. Das Ziel dieses Arbeitsfeldes besteht darin, Krisen- und Konfliktfälle nach Möglichkeit von vornherein zu verhindern bzw. frühzeitig zu erkennen, richtig zu bewerten und kommunikativ zu begleiten. Das Crisis Management agiert vor allem präventiv. So müssen bereits vor Beginn einer Krise strategische Krisenpläne entwickelt, Zuständigkeiten verteilt und Führungskräfte kommunikativ geschult werden.
- **Public Affairs:** Dieses Arbeitsfeld zielt darauf, die Interessen einer Organisation im politischen Entscheidungsprozess zu vertreten und das Organisationshandeln im politisch-administrativen Umfeld zu legitimieren. Public Affairs umfassen demnach alle Kommunikationsaktivitäten, die das politische Umfeld einer Organisation, insbesondere Mandats- und Entscheidungsträger, erreichen sollen.
- **Financial and Investor Relations:** In diesem Arbeitsfeld geht es um den Aufbau und die langfristige Pflege der kommunikativen Beziehungen zu Aktionären, Investoren, Banken, Börsen und Finanz- bzw. Wirtschaftsjournalisten.
- **Corporate Identity:** Das Ziel dieses Arbeitsfeldes besteht darin, einen einheitlichen, unverwechselbaren und konsistenten Gesamtauftritt der Organisation zu entwickeln. Hierzu müssen Erscheinungsbild, Organisationshandeln und kommunikative Botschaften übereinstimmen. (Vgl. ebd.: 504f.)

3) Arbeitsfelder, die über die zentralen Instrumente definiert werden können:

- **Online-PR:** Planung und Gestaltung von Auftritten im World Wide Web
- **Kampagnen:** Konzeption und Realisierung von „dramaturgisch angelegten, thematisch begrenzten, zeitlich befristeten“ (ebd.: 505) Kommunikationsmaßnahmen zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit
- **Veranstaltungen:** Planung, Umsetzung und Begleitung von bezugsgruppenspezifischen Events
- **Mediengestaltung:** Planung und Gestaltung medialer Produkte

- **Sponsoring:** Planung und Begleitung von Maßnahmen zur Unterstützung von Projekten aus den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Ökologie und Wissenschaft
- **Training:** Kommunikations- und Medientrainings (Vgl. ebd.)

Mit dem hier skizzierten Systematisierungsvorschlag beschreibt Röttger zutreffend einen Kern zentraler PR-Arbeitsfelder. Vor allem im Vergleich zu AKTION- und RACE-Formel sowie den vier PR-Grundfunktionen gibt Röttgers Systematisierung einen umfassenden Einblick in die vielfältigen Herausforderungen des PR-Berufsalltags und stellt die Spezifik kommunikativer Leistungen klar heraus.

Dennoch ist anzumerken, dass in Bezug auf die von Röttger festgesetzten Bezugsgrößen (Hauptbezugsgruppen, Themen und Instrumente) Schwierigkeiten bestehen. So bleibt ungeklärt, warum die Autorin sich gerade für diese drei Größen entscheidet. Hier lässt Röttger eine Begründung aus. Notwendig wäre nach Ansicht der Verfasserin jedoch ein theoretischer Überbau zur Herleitung der gewählten Bezugsgrößen. Darüber hinaus zeigt sich, dass auch Röttgers Systematisierung nicht vollständig trennscharf ist. Da Aktionäre, Investoren, Banken etc. wichtige Bezugsgruppen von Organisationen sind, wäre das Arbeitsfeld ‚Financial und Investor Relations‘ ebenso gut den Arbeitsfeldern zuzuordnen gewesen, die über ihre Hauptbezugsgruppen definiert werden.

Zu kritisieren ist auch, dass das Arbeitsfeld ‚Change Communication‘ in Röttgers Systematik keine Berücksichtigung findet. Vor dem Hintergrund, dass Veränderungsprozesse und deren strategische Kommunikation in den vergangenen Jahren ständig an Bedeutung gewonnen haben, wäre dieses Arbeitsfeld hinzuzufügen. Auch das Arbeitsfeld ‚Corporate Social Responsibility‘ (CSR) müsste nach Ansicht der Verfasserin in Röttgers Systematik integriert werden. Das CSR-Konzept wird seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt diskutiert. In einem 2001 erschienenen Grünbuch betont die Europäische Kommission die Bedeutung von nachhaltig ausgerichteten Unternehmensstrategien und ruft Organisationen zur Übernahme von Verantwortung in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales auf (vgl. Europäische Kommission 2001). Die Bereiche ‚Change Communication‘ und ‚Corporate Social Responsibility‘ stehen exemplarisch für viele weitere PR-Arbeitsfelder, die – neben den von Röttger genannten Feldern – existieren und im PR-Management von wesentlicher Bedeutung sind. Insgesamt bleibt also festzuhalten, dass Röttgers Systematisierung zentrale PR-Arbeitsfelder nennt, aber keine abgeschlossene Menge darstellen kann (vgl. hierzu auch Funktionsbegriff in Abschnitt 3).

Tabelle 4: Vergleichende Gegenüberstellung der Systematisierungsversuche zu Aufgaben und Arbeitsbereichen des PR-Managements

	DPRG (2005)	Wilcox/Ault/Agee (1997)	DPRG (2005)	Röttger (2005)
Fokus	PR-Aufgaben	PR-Aufgaben	PR-Aufgaben	PR-Arbeitsfelder
Referenzpunkt(e)	Vorgegebenes Akronym	Vorgegebenes Akronym	Vier PR-Grundfunktionen	PR-Bezugsgruppen PR-Themen PR-Instrumente
Systematisierung	Analyse Kontakt Text Implementierung Operative Umsetzung Nacharbeit	Research Action Communication Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption/Kreation • Kontakt/ Kommunikation • Redaktion • Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenfelder definiert nach Bezugsgruppen etwa: Internal Relations • Aufgabenfelder definiert nach Themen etwa: Issues Management • Aufgabenfelder definiert nach Instrumenten etwa: Online-PR
Kritik	Deduktives Vorgehen durch Vorgabe von Akronym Folge: unzulässige Vereinfachung Kein PR-spezifischer Zugriff	Deduktives Vorgehen durch Vorgabe von Akronym Folge: unzulässige Vereinfachung Kein PR-spezifischer Zugriff	Spezifik von PR-Leistungen wird angedeutet, aber nicht fundiert genug herausgestellt Unklare Klassifikationskriterien Untergeordnete Rolle des Bereichs ‚Evaluation‘	Theoretischer Überbau zur Herleitung der Bezugsgrößen fehlt Keine trennscharfe Abgrenzung Keine abgeschlossene Menge

Quelle: eigene Darstellung

5.4 Zusammenfassung und Fazit: Aufgaben und Arbeitsfelder des PR-Managements

Die vorausgegangenen Ausführungen zeigen, wie schwierig es ist, die vielfältigen PR-Aufgaben und -Arbeitsfelder umfassend, inhaltlich spezifiziert und trennscharf gegeneinander abgegrenzt darzustellen (vgl. Röttger 2005: 506). AKTION- und RACE-Formel versuchen mithilfe von Akronymen die Komplexität der Aufgaben im PR-Management auf einige wesentliche Kernelemente zu reduzieren (vgl. DPRG 2005: 8f., Wilcox/Ault/Agee 1997: 8). Beide Vorschläge überzeugen jedoch aufgrund ihres deduktiven Vorgehens, daraus resultierender holzschnittartiger Vereinfachungen und dem fehlenden PR-spezifischen Zugriff nicht (vgl. u.a. auch Redaktion LexiCom 2007: 1, Röttger 2005: 501). Auch das Modell der vier PR-Grundfunktionen (DPRG 2005: 11) ist zu kritisieren. Die Spezifik der kommunikativen Leistungen von Public Relations wird hier zwar angedeutet, hätte jedoch noch fundierter herausgestellt werden müssen. Hinzu kommt, dass die Autoren keine einheitlichen Klassifikationskriterien für die vier PR-Grundfunktionen anlegen. (Vgl. ähnlich Röttger 2005: 502f.) Vor dem Hintergrund dieser Kritik kann Röttgers Systematisierungsversuch am ehesten überzeugen. Die Autorin gliedert die verschiedenen Aufgaben des PR-Managements nach zentralen PR-Arbeitsfeldern, die über drei Referenzpunkte definiert werden: 1) Bezugsgruppen, 2) Themen, 3) Instrumente (vgl. ebd.: 503ff.). Auch hier bestehen jedoch Schwierigkeiten, denn es bleibt unklar, warum Röttger sich gerade für diese Bezugsgrößen entscheidet. Ein theoretischer Überbau zur Herleitung der genannten Größen fehlt. Zudem zeigt sich, dass auch Röttgers Systematisierung nicht vollständig trennscharf ist und nicht alle relevanten PR-Arbeitsfelder erfasst. (Vgl. Tabelle 4)

Alles in allem wird deutlich, dass die Formulierung eines umfassenden, inhaltlich spezifizierten und trennscharf abgegrenzten PR-Aufgabenprofils mit einigen Schwierigkeiten verbunden ist. Diese ergeben sich vor allem aus der Heterogenität, Konturlosigkeit, Dynamik und fortwährenden Ausdifferenzierung des PR-Berufsfeldes. (Vgl. Röttger 2005: 499, 506)

6 Qualifikationsanforderungen im PR-Management

Um die verschiedenen Aufgaben des PR-Managements erfolgreich zu bewältigen, müssen PR-Praktiker spezifische Qualifikationen besitzen. Welche Qualifikationen für den PR-Beruf relevant sind, untersucht die Verfasserin in den folgenden Abschnitten.

Die Frage nach praxisrelevanten Qualifikationen beschäftigt sowohl die PR-Wissenschaft als auch die Berufspraxis seit geraumer Zeit. Darüber hinaus beteiligen sich die PR-Berufsverbände an der Qualifikationsdiskussion. Aus diesem Grund ist es notwendig, sich mit den bisher vorliegenden Ergebnissen aus den genannten Bereichen auseinanderzusetzen. Im Folgenden analysiert die Verfasserin das Qualifikationsprofil des PR-Berufsverbandes DPRG, welches eine Erweiterung des ausschließlich theoriegeleiteten „Kompetenzraster Öffentlichkeitsarbeit“ (1998) von Szyszka darstellt. Im Anschluss daran beleuchtet die Verfasserin die Perspektive der Berufspraxis.

6.1 Grundbegriffe der Berufssoziologie und Berufspädagogik

Für eine systematische Auseinandersetzung mit der Frage, welche Qualifikationen PR-Fachleute besitzen müssen, sind zunächst die zentralen berufssoziologischen bzw. berufspädagogischen Grundbegriffe ‚Berufsqualifikation‘, ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘, ‚Fähigkeiten‘ und ‚Kompetenz‘ zu definieren. Da diese Termini sehr unterschiedlich und zum Teil sehr ungenau verwendet werden, ist ein einheitliches Begriffsverständnis grundlegend (vgl. Wienand 2003: 66).

6.1.1 Berufsqualifikation

Wichtig ist hier zunächst der Begriff ‚Berufsqualifikation‘. Fuchs-Heinritz definiert Berufsqualifikation im „Lexikon zur Soziologie“ als

„[1] die Gesamtheit von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die zur Ausübung eines bestimmten Berufes notwendig ist.

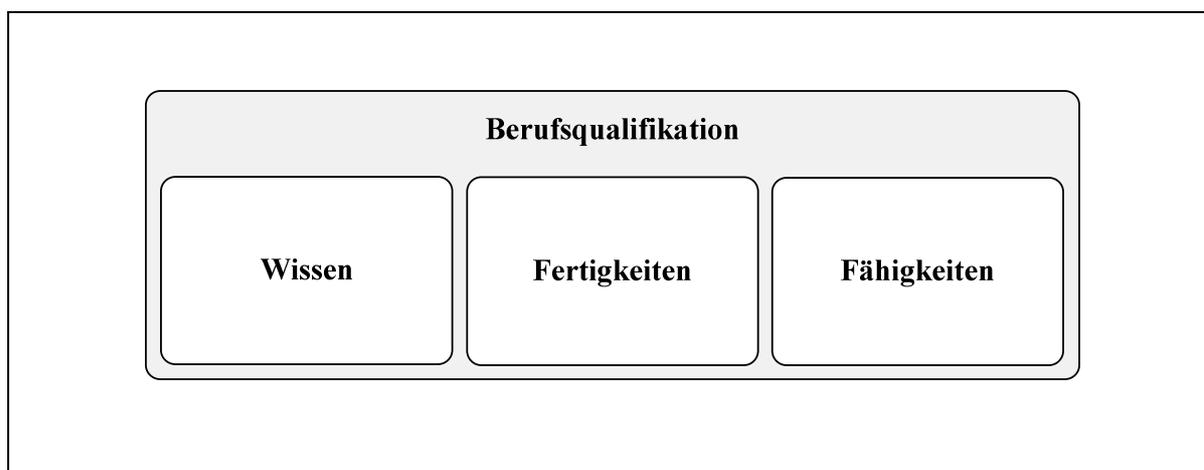
[2] Die Gesamtheit von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die ein Individuum dazu befähigen, überhaupt eine Berufstätigkeit auszuüben“ (Fuchs-Heinritz 1994: 90).⁴⁴

⁴⁴ Vgl. hier und im Folgenden ebenso: Fuchs-Heinritz, Werner et al. (Hrsg.) (2007): Lexikon zur Soziologie. 4., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden. (Bei Aufarbeitung des theoretischen Forschungsstandes noch nicht veröffentlicht.)

Eine ähnliche Begriffsbestimmung nimmt Baetghe bereits Anfang der 1970er Jahre im „Wörterbuch der Erziehung“ vor. Er versteht unter Qualifikation „die Gesamtheit der je subjektiv-individuellen Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten, die es dem einzelnen erlauben, eine bestimmte Arbeitsfunktion zu erfüllen“ (Baetghe 1974: 479).

Aus diesen Definitionen ist abzuleiten, dass die Qualifikation für einen Beruf sich aus den drei Elementen ‚Wissen/Kenntnisse‘⁴⁵, ‚Fertigkeiten‘ und ‚Fähigkeiten‘ ergibt (vgl. Abbildung 5).⁴⁶ Darüber hinaus wird deutlich, dass der Begriff ‚Berufsqualifikation‘ auf zwei verschiedene Ebenen rekurriert: die subjektiv-individuelle Ebene und die überindividuelle Ebene. Die subjektive Ebene bezieht sich auf die Qualifikationen, die eine Person im Laufe des Bildungsprozesses erwirbt und die das individuelle Arbeitsvermögen festsetzen. Die überindividuelle Ebene bezieht sich im Gegensatz dazu auf die konkreten Qualifikationsanforderungen eines bestimmten Berufs. (Vgl. Wienand 2003: 66)

Abbildung 5: Dreier-Modell „Berufsqualifikation“



Quelle: eigene Darstellung nach Fuchs-Heinritz 1994: 90

⁴⁵ Die nachfolgenden Ausführungen zeigen, dass der Begriff ‚Kenntnis‘ unter den Begriff ‚Wissen‘ zu summieren ist (vgl. Baumgart/Bücheler 1998: 327).

⁴⁶ Während Fuchs-Heinritz nicht begründet, warum es gerade die drei Elemente ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚Fähigkeiten‘ sind, die eine Person für einen Beruf qualifizieren, liefert Baetghe erste Hinweise zur Herleitung der drei Größen: Der Qualifikationsbegriff ist laut Baetghe „weiter gefasst als die der herkömmlichen Berufspädagogik zugrunde liegenden Begriffe der Fähigkeiten und Fertigkeiten, da er nicht allein auf die je spezifischen unmittelbaren Anforderungen einer bestimmten Arbeit abstellt, sondern auch die Momente der Erhaltung und Weiterentwicklung der Arbeitskraft wie auch die Bedingungen des Austauschs mit umfasst, die als die allgemeinen Bedingungen der Arbeit nicht von der je konkreten Tätigkeit gelöst werden dürfen“ (Baetghe 1974: 479f.). Zudem verweist Baetghe auf den Trend zur zunehmenden Verwissenschaftlichung von Produktion und Reproduktion, der den Anteil wissenschaftlicher Qualifikationen steigen lasse (vgl. ebd.: 483). Trotz dieser Hinweise wäre nach Ansicht der Verfasserin ein umfassender theoretischer Überbau zur Herleitung der drei Qualifikationselemente wünschenswert gewesen.

6.1.2 Wissen

Laut „Herder Lexikon Soziologie“ ist ‚Wissen‘ „die sichere Erkenntnis eines Gegenstandes oder eines Sachverhaltes im Ggs. zum bloßen Meinen oder Annehmen“ (Herder Verlag 1976: 236). Dieses Begriffsverständnis wird im „Lexikon Wissenswertes zur Erwachsenenbildung“ folgendermaßen erweitert:

„Der Begriff [Wissen] geht auf die Wörter «gesehen haben» und »erkennen« zurück. Er bezeichnet die Summe dessen, was eine Person erlebt und erfahren hat, alles, dessen sie sich »gewiss« ist. Die Begriffe Wissen und [...] Kenntnisse werden häufig synonym verwendet, wobei allerdings Wissen von Umfang und Tiefe her breiter angelegt ist (z.B. Allgemeinwissen) und ein gewisses Durchschauen von Zusammenhängen beinhaltet.“ (Baumgart/Bücheler 1998: 327)

Aus diesen Definitionen sind zwei wesentliche Punkte zu schlussfolgern: Das Wissen eines Individuums beruht auf seinen individuellen Erlebnis- und Erfahrungsbeständen, die zur sicheren Erkenntnis führen. Zusätzlich umfasst Wissen Transferleistungen, die im Erkennen von Zusammenhängen zum Ausdruck kommen. Damit ist der Begriff ‚Wissen‘ breiter angelegt als der Terminus ‚Kenntnisse‘. Kenntnisse beziehen sich eher „auf das Wiederholkönnen von Fakten und beinhalten einen Anwendungsaspekt“ (ebd.: 153). (Vgl. Wienand 2003: 71)

In der Berufssoziologie wird zwischen ‚wissenschaftlichem Wissen‘ und ‚berufspraktischem Handlungswissen‘ bzw. ‚operativem Wissen‘ unterschieden. Während wissenschaftliches Wissen nach dem ‚Warum‘ fragt, sucht das Praktikerwissen nicht nach Hintergründen, Verbindungen und Begründungen. Laut „Lexikon zur Soziologie“ umfasst operatives Wissen Kenntnisse, die „die Ausübung vorgegebener Tätigkeitsabläufe“ (Fuchs-Heinritz 1994a: 748) betreffen. Bei wissenschaftlichem Wissen und Praktikerwissen handelt es sich also um zwei verschiedene Wissensformen, die unterschiedlichen Logiken folgen. Klassische berufssoziologische Konzepte gehen dabei von einer Höherwertigkeit wissenschaftlichen Wissens aus. Diese Hierarchisierung beruht auf der Vorstellung, „‚Infusionen‘ akademischer Erkenntnisse“ (Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 64) optimierten die lediglich alltagswissenschaftlich begründete Berufspraxis. Neuere systemtheoretisch bzw. konstruktivistisch orientierte Ansätze gehen im Gegensatz dazu von einer Komplementarität beider Wissensformen aus. Sie identifizieren mit dem ‚Professionswissen‘ eine dritte Wissensform:

„In der konstruktivistischen Perspektive kann Wissenschaft weder neues, gegenstandsbezogenes Wissen in die Praxis einführen, noch bedient sich die Praxis selektiv aus der Wissenschaft. Allenfalls kommt es zu wechselseitiger Resonanz (vgl. Luhmann 1987). Wissenschaftliches Wissen und Handlungswissen stehen im Verhältnis der Komplementarität. Als Ergebnis der ‚Kontrastierung‘ oder ‚wechselseitigen Beobachtung‘ von Wissenschaft als einer bestimmten Sichtweise auf Praxis, und Praxis als einer anderen, entsteht eine Relativierung der Perspektive, die nicht mehr versöhnt bzw. auf die eine oder andere Wissensform reduziert werden kann.“ (Dewe/Ferchhoff/Radtke 1992: 80f., hier zitiert nach Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 65)

Professionswissen weist also sowohl Bezüge zur Wissenschaft als auch zur Praxis auf und integriert Handlungs- und Begründungswissen zu einer neuen, eigenständigen Wissensform. (Vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 64ff., Merten 2000a: 375, Wienand 2003: 71f.)

Nach der Abgrenzung verschiedener Wissensformen ist an dieser Stelle auf den besonderen Stellenwert zu verweisen, den Wissen im Rahmen von Professionalisierungsprozessen einnimmt: Wissen bildet eine zentrale Unterscheidungsdimension zwischen verschiedenen Berufen, vor allem aber zwischen Berufen und Professionen. Die Ausführungen in Abschnitt 2 haben gezeigt, dass die Inhaber von Professionen über exklusives Wissen verfügen, das sie zu speziellen, von Professionslaien nicht zu bewältigenden Problemlösungen befähigt. (Vgl. ebd.: 71, Röttger 2000: 350, Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 64)

„Voraussetzung für Professionalisierungsprozesse sind Wissensbestände, die spezielle (nachgefragte) Problemlösungskompetenzen begründen oder die zumindest geeignet sind, spezielle, nicht austauschbare Kompetenz zu inszenieren (vgl. Signitzer 1992: 180; Pfadenhauer 2003).“
(Ebd.)

Fest steht zu diesem Zeitpunkt, dass es dem Berufsfeld Public Relations bislang nicht gelungen ist, ein klares PR-Problemlösungsmonopol zu definieren, das deutlich erkennbar und von Leistungsabnehmern und Gesellschaft als ‚unverzichtbar‘ akzeptiert ist (vgl. auch Röttger 2001: 57). Um hier nachweislich Fortschritte zu erzielen, müssen zentrale PR-spezifische Wissensgebiete und andere praxisrelevante Qualifikationen verbindlich benannt und in das Qualifikationsprofil für PR integriert werden (vgl. auch Wienand 2003: 244).

6.1.3 Fertigkeiten

Der Begriff ‚Fertigkeit‘ bezeichnet laut „Lexikon Wissenswertes zur Erwachsenenbildung“ die

„Beherrschung einfacher Tätigkeiten und Arbeitsabläufe, die in einem Lernprozess erworben worden und mühelos anwendbar sind. Der Begriff Fertigkeiten wird teilweise synonym mit [...] »Techniken« gebraucht (z.B. Handfertigkeit, Fingertechnik).“ (Baumgart/Bücheler 1998: 99)

Eine Fertigkeit stellt also eine Vorgehensweise zur richtigen Ausübung eines Arbeitsablaufs dar. Das Kernmerkmal einer Fertigkeit besteht darin, dass sie gezielt und bewusst zu erlernen ist. (Vgl. Wienand 2003: 69) Fuchs-Heinritz/Reimann unterscheiden im „Lexikon zur Soziologie“ zwei Arten von Fertigkeiten: extrafunktionale und funktionale Fertigkeiten. Während funktionale Fertigkeiten sich auf die technischen Anforderungen der Arbeitsplatzstruktur beziehen, geht es bei extrafunktionalen Fertigkeiten nicht um handwerklich-technische, sondern spezifische soziale Qualifikationen, die den reibungslosen Ablauf von Arbeitsprozessen sicherstellen (etwa Verantwortungsbewusstsein). (Vgl. Fuchs-Heinritz/Reimann 1994: 204, Wienand 2003: 69f.) Eng damit verknüpft ist der Begriff der ‚sozialen Fertigkeiten‘, der im „Lexikon zur Soziologie“ ebenfalls aufgeführt wird. Soziale Fertigkeiten werden verstanden als

„die Gesamtheit der Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Individuums, soziale Situationen, insbesondere das Verhalten anderer Personen, richtig einschätzen und das Verhalten der anderen beeinflussen oder manipulieren zu können“ (Klima 1994: 204).

Die Unterscheidung zwischen funktionalen, extrafunktionalen und sozialen Fertigkeiten liefert erste Hinweise auf ein zentrales Problem, das sich beim Umgang mit den berufssociologischen/-pädagogischen Grundbegriffen zeigt: Die trennscharfe Abgrenzung der einzelnen Qualifikationselemente erweist sich in vielen Fällen als schwierig, insbesondere in Bezug auf Fertigkeiten und Fähigkeiten. So ist das Qualifikationsmerkmal ‚Verantwortungsbewusstsein‘ nach Ansicht der Verfasserin eher dem Bereich der Fähigkeiten zuzuordnen (vgl. 6.1.4). Abgrenzungsschwierigkeiten werden ferner dadurch deutlich, dass unter den Begriff der ‚sozialen Fertigkeiten‘ auch die Fähigkeiten (!) eines Individuums summiert werden. (Vgl. auch Wienand 2003: 70, 254f.)

6.1.4 Fähigkeiten

Der Terminus ‚Fähigkeit‘ bezeichnet laut „Lexikon Wissenswertes zur Erwachsenenbildung“

„die psychische und physische Ausgangslage einer Person, die ihr das Erbringen bestimmter Leistungen ermöglicht. Fähigkeiten können anlagebedingt oder in Lernprozessen erworben

sein; sie sind i.Allg. überdauernder Natur. In der Intelligenzforschung wird mit einem [...] Konstrukt von nicht direkt beobachtbaren *Grundfähigkeiten* gearbeitet (z.B. sprach- und anschauungsgebundenes Denken, Konzentrationsvermögen, Einfallsreichtum etc.), denen dann beobachtbare Fähigkeiten zugeordnet werden können (z.B. strategisches Vorgehen, Ausdauerverhalten, Abwandlung von Gegenständen oder Abläufen).“ (Baumgart/Bücheler 1998: 97f.)

Aus dieser Definition ist Folgendes abzuleiten: Bei Fähigkeiten handelt es sich um die psychischen und physischen Dispositionen einer Person, die die Voraussetzungen für die Erbringung bestimmter Leistungen bilden (vgl. Wienand 2003: 70). Fähigkeiten beinhalten zumeist eine geistige Leistung und sind demnach auch als ‚intellektuelle Problemlösungen‘ zu bezeichnen. Während lange angenommen wurde, dass Fähigkeiten ausschließlich auf den angeborenen Anlagen eines Menschen beruhen, genetisch abgeschlossen und daher nicht trainierbar sind, geht die Forschung heute davon aus, dass ein großer Teil menschlicher Fähigkeiten in Lernprozessen zu erwerben bzw. zu optimieren ist (vgl. ausführlich Klauer 2001⁴⁷, Mahncke et al. 2006, Buzan 2005, Oppolzer 2004, Siefer/Sanides 1995, Krohne 1994: 195, Wienand 2003: 70). Der Begriff ‚Fähigkeit‘ wird häufig synonym mit dem Begriff ‚persönliche Eigenschaften‘ verwendet. Letzterer bezieht sich zusätzlich auf die äußeren, phänotypischen Merkmale einer Person.⁴⁸ (Vgl. ebd.: 76 und 263)

6.1.5 Kompetenz

Ein weiterer berufssoziologischer bzw. -pädagogischer Grundbegriff ist ‚Kompetenz‘. Verschiedene Autoren definieren Kompetenz als Zuständigkeit für einen bestimmten Bereich (vgl. Köck 2002: 377, Herder Verlag 1976: 103, Wienand 2003: 75). Ein anderes, subjektbezogenes Verständnis wird im „Lexikon Wissenswertes zur Erwachsenenbildung“ zugrunde gelegt. Hier definieren die Autoren Kompetenz als „Vermögen, Fähigkeit einer Person, bestimmten Anforderungen zu begegnen und ihnen zu entsprechen“ (Baumgart/Bücheler 1998: 161) (etwa soziale Kompetenz, Sachkompetenz oder moralische Kompetenz). Diese Definition ist mit dem aus Linguistik (Chomsky) und Sozialphilosophie (Habermas) bekannten Verständnis von Kompetenz als

⁴⁷ Namhafte Autoren verschiedener Forschungsbereiche liefern in der Aufsatzsammlung von Klauer (2001) einen umfassenden Überblick über kognitive Trainingsprogramme. U.a. werden Konzepte zum Training von räumlichem Denken, Reflexionsvermögen, deduktivem Denken, induktivem Denken, Kreativität und Konzentrationsvermögen vorgestellt und kritisch reflektiert.

⁴⁸ Im Folgenden verwendet auch die Verfasserin die Begriffe ‚Fähigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘ synonym.

„grundsätzliche[r] Veranlagung, überhaupt bestimmte Fähigkeiten ausbilden zu können; [...] als mögliche[r] Idealfaltung des vernunftbegabten Menschen, die der Einzelne nie erreichen kann [und] als besondere[r] Vorgabe an Fähigkeiten eines bestimmten Individuums“ (Köck 2002: 377f.)

zu verbinden. Beide Definitionen zeigen, dass der Kompetenzbegriff eine große Nähe zum Fähigkeitsbegriff aufweist. Während Kompetenz in der ersten Definition als eine besondere Form von Fähigkeit bezeichnet wird, werden Kompetenzen in der zweiten Definition als eine Art ‚Vorstufe‘ von Fähigkeiten verstanden.

Neben den hier präsentierten Begriffsbestimmungen wird in jüngster Zeit ein erweitertes Verständnis von Kompetenz als „selbstorganisierte[r] Disposition, (auch) unvorhersehbare Probleme in unvorhersehbaren Kontexten zu lösen“ (Schmidt 2005: 21), diskutiert. Hintergrund dieses Kompetenzverständnisses sind globale Umbruchprozesse, speziell die Auflösung traditioneller beruflicher Strukturen und Berufsbilder, die es für den Einzelnen wichtiger machen, „Kompetenzen zu erwerben, die ihn befähig[en], auch in nicht geplanten und nicht vorhersehbaren konkreten Arbeitssituationen angemessen zu handeln“ (ebd.: 15). (Vgl. ebd.: 15ff., Heyse/Erpenbeck 1997: 7ff., Wienand 2003: 78f.)

6.1.6 Zusammenfassung und Fazit: Grundbegriffe Berufssoziologie und Berufspädagogik

Mit den Begriffen ‚Berufsqualifikation‘, ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘, ‚Fähigkeiten‘ und ‚Kompetenz‘ sind zentrale Termini der Berufssoziologie bzw. Berufspädagogik definiert und gegeneinander abgegrenzt worden.

Zur Untersuchung der Frage, welche Qualifikationen im PR-Beruf von Bedeutung sind, legt die Verfasserin im Folgenden das zuvor erläuterte Dreier-Modell „Berufsqualifikation“ (vgl. Abbildung 5) als Arbeitsdefinition zugrunde. Nach Meinung der Verfasserin stellt das Dreier-Modell einen aussichtsreichen Ansatz dar, da es über einen klaren Aufbau verfügt, in Berufssoziologie und -pädagogik häufig Verwendung findet (vgl. Fuchs-Heinritz 1994, Baethge 1974) und auch in der PR-Berufsfeldforschung von verschiedenen Autoren (vgl. DPRG 2005, Wienand 2003, Merten 1997) genutzt wird. Dabei bleibt im weiteren Verlauf dieser Arbeit kritisch zu prüfen, ob die Abgrenzungsmerkmale der einzelnen Qualifikationselemente ausreichend trennscharf sind und sich als vollständig praxistauglich erweisen. In einer vergleichenden Gegenüberstellung fasst Tabelle 5 Kernmerk-

male und Abgrenzungskriterien der Qualifikationselemente ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚Fähigkeiten‘ zusammen.

Tabelle 5: Vergleichende Gegenüberstellung der Qualifikationselemente Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten

Qualifikationselement	Kernmerkmale	Abgrenzung
Wissen	Erlebnis- und Erfahrungsbestände einer Person etwa: Allgemeinwissen Transferleistungen	erlebt (eigene Wahrnehmung) erfahren (über Dritte/Medien) erkannt (individuelle Denkleistung)
Fertigkeiten	Vorgehensweise zur richtigen Ausübung eines Arbeitsablaufs etwa: Fingertechnik	ingeübt, erlernbar
Fähigkeiten	psychische und physische Dispositionen zur Erbringung einer (zumeist geistigen) Leistung etwa: Reflexionsvermögen, räumliches Denken	zum Teil angeboren, aber auch erlern- bzw. trainierbar

Quelle: eigene Darstellung

6.2 Das PR-Qualifikationsprofil der DPRG (2005): „Fachkompetenz Öffentlichkeitsarbeit“

Entscheidenden Einfluss auf die Diskussion um praxisrelevante PR-Qualifikationen haben die Überlegungen der Public Relations-Berufsverbände. Die Deutsche Public Relations Gesellschaft (2005) entwirft in ihrer aktuellen Berufsinformationsbroschüre das Qualifikationsprofil „Fachkompetenz Öffentlichkeitsarbeit“. Der Ansatz der DPRG geht in vielen Punkten auf das ausschließlich theoriegeleitete „Kompetenzraster Öffentlichkeitsarbeit“ von Szyszka (1998) zurück, der an der Entstehung der DPRG-Broschüre maßgeblich beteiligt war. Szyszka wiederum entwickelte sein Raster vor dem Hintergrund der Qualifikati-

onsdiskussion im Journalismus und bezieht sich in seinen Überlegungen auf das analytische Kompetenzraster von Weischenberg (vgl. Weischenberg 1990: 21ff.).

Die Ausführungen zum DPRG-Qualifikationsprofil beginnen mit dem Hinweis, Öffentlichkeitsarbeit sei kein Begabungsberuf (vgl. DPRG 2005: 12). Damit distanzieren sich die Autoren klar von der Begabungsthese und erklären anschließend: „Vieles kann und muss erlernt werden.“ (Ebd.) (Vgl. Wienand 2003: 167) Trotz dieses eindeutigen Verweises auf die Erlernbarkeit des PR-Berufs bleiben die Autoren nach Meinung der Verfasserin mit dieser Formulierung zu ungenau, da sie den Begriff ‚vieles‘ hier inhaltlich nicht spezifizieren und ein entsprechender Verweis auf nachfolgende Erläuterungen fehlt.

Im Anschluss erklären die Autoren:

„Eine gute Allgemeinbildung, ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale wie analytische Fähigkeiten, psychologisches Gespür, Kommunikativität, Kreativität und soziale Kompetenz bilden wesentliche Voraussetzungen.“ (DPRG 2005: 12)

Damit weisen die Autoren Qualifikationsmerkmalen, die nicht eindeutig PR-spezifisch sind, eine besondere Bedeutung zu (vgl. Wienand 2003: 166). Kritisch anzumerken ist, dass keine Erklärung dafür geliefert wird, warum die genannten Qualifikationen „wesentliche Voraussetzungen“ (DPRG 2005: 12) für den PR-Beruf bilden.

Um zu zeigen, auf welche Anforderungen PR-Praktiker in der Berufspraxis treffen, versuchen die Autoren der DPRG-Broschüre diese auf einige wesentliche Punkte zu konkretisieren: „Von qualifizierten PR-Fachkräften wird heute erwartet, dass sie

- Kommunikationszusammenhänge und -probleme *erkennen*⁴⁹ und *beurteilen*,
- die Organisationsführung in Kommunikationsfragen kompetent *beraten*,
- Kommunikationsprojekte mit strategischer Wirkungsabsicht *entwickeln*,
- Inhalte zweckmäßig *aufbereiten* und *gestalten*,
- Maßnahmen taktisch *realisieren* und deren Ergebnisse *bewerten* sowie
- den Wertschöpfungsbeitrag *ausweisen* können.“ (Ebd.: 12)

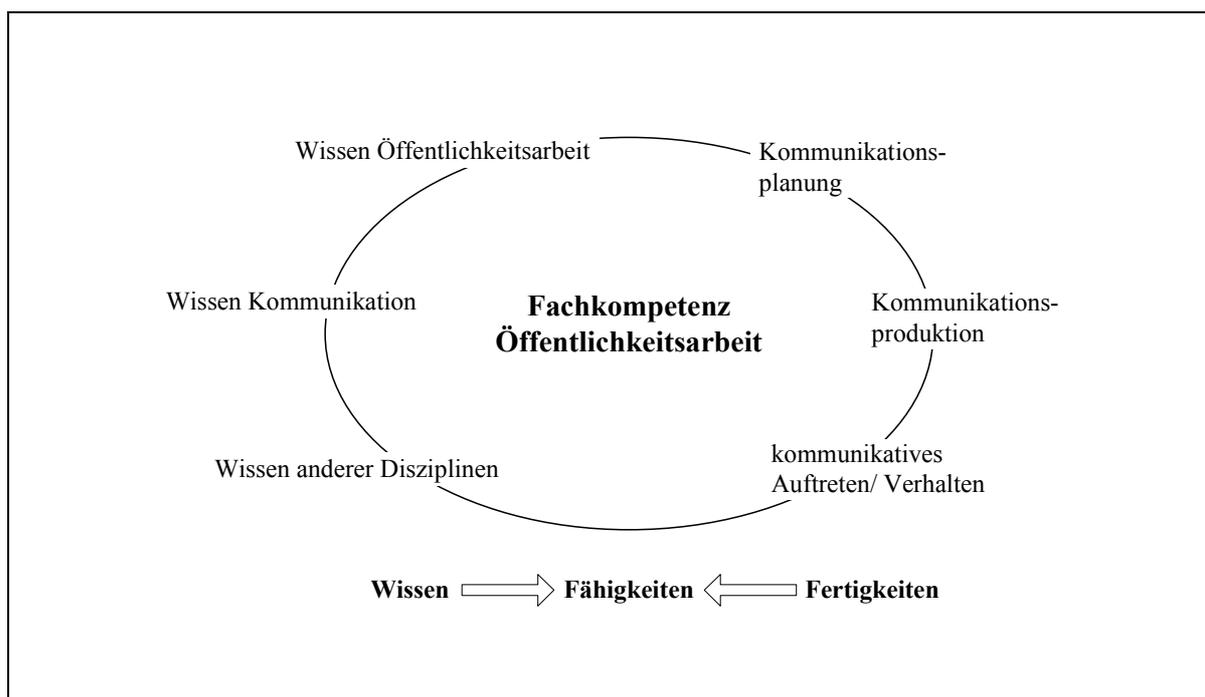
Die genaue Betrachtung dieser Auflistung zeigt, dass sie über keinen klaren PR-spezifischen Zugriff verfügt. Durch den Referenzpunkt ‚Kommunikation‘ bekommen die

⁴⁹ Die kursiven Hervorhebungen in diesem Zitat wurden von der Verfasserin vorgenommen.

Anforderungen zwar scheinbar einen PR-Bezug, der spezielle Problemlösungscharakter von PR wird aber nicht deutlich. (Vgl. Wienand 2003: 167) Kritisch anzumerken ist weiter, dass die Autoren in einigen Punkten inhaltlich zu diffus bleiben. So erklären sie beispielsweise, ein PR-Praktiker müsse „Inhalte zweckmäßig aufbereiten und gestalten“ (DPRG 2005: 12), ohne dabei einen genauen Zweck zu benennen und auf diese Weise eine PR-spezifische Perspektive zu öffnen. Auch die Aussage, ein PR-Fachmann müsse „die Organisationsführung in Kommunikationsfragen kompetent beraten“ (ebd.) bleibt inhaltlich zu unspezifisch, da die Autoren nicht klären, was eine kompetente Beratung überhaupt ausmacht. Weitere Erklärungen wären hier wünschenswert.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf das Modell „Fachkompetenz Öffentlichkeitsarbeit“ der DPRG (vgl. Abbildung 6):

Abbildung 6: „Fachkompetenz Öffentlichkeitsarbeit“



Quelle: DPRG 2005: 13

Mit den Bereichen ‚Wissen Öffentlichkeitsarbeit‘, ‚Wissen Kommunikation‘, ‚Wissen anderer Disziplinen‘, ‚Kommunikationsplanung‘, ‚Kommunikationsproduktion‘ und ‚kommunikatives Auftreten/Verhalten‘ beschreibt das Modell sechs PR-Qualifikationsgebiete, die zwischen den Polen ‚Wissen‘ und ‚Fertigkeiten‘ angesiedelt sind (vgl. Rött-

ger/Hoffmann/Jarren 2003: 66). Dabei gehen die Autoren der DPRG-Broschüre davon aus, dass

„Fachkenntnisse (Wissen) und berufsbezogene handwerklich-technische Fertigkeiten systematisch erlernt und erarbeitet werden müssen, um in der Berufspraxis mit beruflicher Erfahrung zu den fachlichen Fähigkeiten zu verschmelzen, über die PR-Fachkräfte verfügen müssen.“
(DPRG 2005: 12)

Problematisch ist hier zunächst, dass die Autoren die im Modell „Fachkompetenz Öffentlichkeitsarbeit“ zugrunde gelegten berufssoziologischen Grundbegriffe nicht ausreichend fundiert definieren (vgl. Wienand 2003: 166f.). Die vorgenommene Begriffsbestimmung lautet folgendermaßen:

Qualifizierte PR-Fachkräfte müssen „über

- grundlegendes fachliches Wissen (Kenntnisse),
- ausgeprägte fachliche Fertigkeiten (Arbeitsmethoden und -techniken) und
- zielgerichtet anwendbare Fähigkeiten (Analyse, Strategie, Umsetzung)

verfügen, um die ihnen übertragenen Aufgaben fachgerecht lösen zu können.“ (DPRG 2005: 12)

Zur Definition der Begriffe ‚Wissen‘ und ‚Fertigkeiten‘ verwenden die Autoren ausschließlich Synonyme („Kenntnisse“, „Arbeitsmethoden und -techniken“). Weitere Erläuterungen, die zur Abgrenzung der genannten Begriffe notwendig sind, folgen nicht. Unklar bleibt, warum für die Definition des dritten berufssoziologischen Grundbegriffs ‚Fähigkeiten‘ eine andere Beschreibungsebene gewählt wird: Hier nennen die Autoren keine Synonyme für den Begriff ‚Fähigkeit‘, sondern geben Beispiele für Fähigkeiten, die im PR-Beruf von Bedeutung sind („Analyse, Strategie, Umsetzung“). Kritisch anzumerken ist weiter, dass die Autoren den Begriff ‚Kompetenz‘ nicht definieren, obwohl er im Modell „Fachkompetenz Öffentlichkeitsarbeit“ eine übergeordnete Position einnimmt (vgl. Wienand 2003: 169). Weitere Erläuterungen wären hier zwingend erforderlich.

Die sechs verschiedenen Qualifikationsbereiche beschreiben die Autoren wie folgt:

„Fachkompetenz Wissen: Öffentlichkeitsarbeit

[...] Zentrale Fachkenntnisse:

- Berufsfeld (Entwicklung und aktuelle Situation)

- Kommunikationsarbeit als Interessenvertretung (Systematik und Planung)
- Aufgaben- und Anwendungsfelder
- Kommunikationssituationen (Selbstdarstellung, Information, Herstellen von Öffentlichkeit, Umgang mit Konflikten und Krisen)
- Ziele und Zielgruppen
- Maßnahmen, Instrumente und Medien (Einsatzmöglichkeiten und Wirkungsabsichten)
- zentrale Arbeitsfelder (z.B. Medienarbeit, interne Kommunikation, Veranstaltungskommunikation, Produkt- und Marken-PR, Risiko- und Krisenkommunikation, Public Affairs, Corporate Identity)
- Organisation und Arbeitsweise von Fachabteilungen und Fachagenturen
- Anforderungen und Probleme des Arbeitsalltags (insbesondere auch das Zusammenwirken mit Fremd- und Fachdienstleistern)
- rechtliche und ethische Grundlagen“ (DPRG 2005: 13f.)

„Fachkompetenz Wissen: Grundlagen der Kommunikation

[...] Zentrale Fachkenntnisse:

- Grundbegriffe und Modelle der Kommunikation
- Kommunikation als Prozess (Informationsverarbeitung, Wirklichkeitskonstruktion, Einstellung, Meinungsbildung und Verhalten)
- Kommunikationspsychologie und sozialpsychologische Einflüsse
- Organisationen als kommunikative Gebilde (arbeitsorganisierende Kommunikation, Marktkommunikation, Umfeldkommunikation)
- öffentliche Kommunikation, Meinungsbildung und Images
- informelle Kommunikationsstrukturen (z.B. Gerüchte, Mundpropaganda)
- Funktionen und Wirkungen der Massenkommunikation

- Journalismus, Mediensystem und Massenkommunikation
- Kommunikationsmedien und Kommunikationstechnik
- Gesellschaft und Kommunikation (Entwicklung gesellschaftlicher Kommunikation)“ (Ebd.: 15f.)

„Fachkompetenz Wissen: Grundlagen anderer Disziplinen

[...] Wichtigste Fachgebiete:

- Gesellschaft und Wirtschaft (insbesondere Soziologie, Politologie und Volkswirtschaft)
- Organisationsführung (z.B. Struktur, Zuständigkeiten, Aufgabenverteilung, Entscheidung, Personalführung)
- Management- und Bewertungskonzepte (insbesondere das Kommunikations-Controlling)
- Betriebswirtschaft (insbesondere Schwerpunkt Marketing und Marktkommunikation)

[...] Weiterhin erforderlich sind methodische, administrative und rechtliche Kenntnisse, um den allgemeinen Arbeitsanforderungen des Berufsalltags entsprechen zu können.

[...] Zu diesen gehören insbesondere:

- Instrumente und Methoden empirischer Sozialforschung
- kaufmännisches Grundwissen (z.B. Kalkulation, Kostenrechnung)
- rechtliche Grundlagen (z.B. Vertrags-, Wettbewerbs-, Urheber-, Arbeitsrecht)“ (Ebd.: 17)

„Fachkompetenz Fertigkeiten: Kommunikationsplanung

[...] Konzeptionsmodelle folgen weitgehend immer dem gleichen Grundraster“ (Ebd.: 18)

Analyse – Zielfestlegung – Strategie – Taktik – Evaluation

„Fachkompetenz Fertigkeiten: Kommunikationstechniken

[...] Zentrale Arbeitstechniken:

- Recherchetechniken und Arbeitsorganisation
- Redaktionelle Darstellungsformen, Schreiben und Redigieren
- Aufbereitung und Gestaltung von Presse-/Medieninformationen
- Organisation und Durchführung von Presse-/Medienarbeit
- Visualisierung sprachlicher Inhalte
- Textarbeit für freie Rede und für audiovisuelle Auftritte
- Konzeption und Gestaltung von Printmedien der Selbstdarstellung
- Konzeption und Gestaltung audiovisueller Selbstdarstellung
- Konzeption und Gestaltung von Online- und Offline-Auftritten sowie virtuell-interaktiven Kommunikationsmedien
- Organisation und Gestaltung von Kommunikationsveranstaltungen“ (Ebd.: 20)

„Fachkompetenz Fertigkeiten: Kommunikatives Auftreten/Verhalten

[...] Wesentliche Techniken:

- Personale Kommunikation in der Praxis (Situationen, Probleme und Störungen)
- aktives und reaktives Kommunikationsverhalten
- Kommunikations- und Transaktionsanalyse
- Rhetorik und Körpersprache
- Mitteilungshandeln (Informieren, Kommunizieren)
- Präsentations- und Vortragstechnik
- Beratung, Verhandlung, Argumentation
- Moderation und Gesprächsführung“ (Ebd.: 22)

Das Modell der DPRG zeigt relevante Qualifikationsbereiche des PR-Berufs auf (vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 67). Neben zentralen Wissensgebieten nennen die Autoren verschiedenste Fertigkeiten, deren Beherrschen für den PR-Beruf von Bedeutung ist.

Kritisch anzumerken ist aber, dass die Autoren bei der Beschreibung der einzelnen Qualifikationsbereiche an vielen Stellen nicht hinreichend präzise formulieren (vgl. Wienand 2003: 171). Ungeklärt bleibt beispielsweise, was mit dem Punkt „Anforderungen und Probleme des Arbeitsalltags“ (DPRG 2005: 14) im Bereich ‚Wissen Öffentlichkeitsarbeit‘ genau gemeint ist. Die Autoren verweisen hier zwar „insbesondere auch“ (ebd.) auf „das Zusammenwirken mit Fremd- und Fachdienstleistern“ (ebd.), weitere Erläuterungen fehlen jedoch. Auch den Punkt „Kommunikationspsychologie und sozialpsychologische Einflüsse“ (ebd.: 16) im Bereich ‚Grundlagen der Kommunikation‘ klären die Autoren nach Meinung der Verfasserin unzureichend, da nicht deutlich ist, worauf sich die genannten sozialpsychologischen Einflüsse beziehen. Problematisch ist auch, dass einige Elemente doppelt genannt werden, ohne erkennbar zu machen, ob bzw. wo kontextuelle Unterschiede oder inhaltliche Schnittmengen bestehen. So führen die Autoren den Punkt „Massenkommunikation“ (ebd.) im Bereich ‚Grundlagen der Kommunikation‘ zweimal unmittelbar hintereinander an. Auch der Punkt „Meinungsbildung“ (ebd.) wird hier doppelt angeführt.

Schwerer als diese inhaltlichen Ungenauigkeiten wiegen zwei grundsätzliche Probleme, die auf der strukturellen Ebene des DPRG-Qualifikationsprofils anzusiedeln sind:

Die erste Schwierigkeit ergibt sich daraus, dass die ‚Fachkompetenz Öffentlichkeitsarbeit‘ als Summe einer ‚Fachkompetenz Wissen‘ und einer ‚Fachkompetenz Fertigkeiten‘ beschrieben wird (vgl. ebd.: 13ff.). Abgesehen davon, dass die Autoren auf diese Weise zwei verschiedene berufssoziologische Grundbegriffe (‚Kompetenz‘ und ‚Wissen‘ bzw. ‚Fertigkeiten‘) in einer Formulierung unterbringen, ohne dies weiter zu begründen, ist problematisch, dass sie den Begriff ‚Fachkompetenz‘ mit ‚Fachkompetenz‘ erklären: eine Tautologie ohne Aussagekraft (vgl. Wienand 2003: 75). Hier wären weitere Erläuterungen zur Verwendung der berufssoziologischen Grundbegriffe, insbesondere des Kompetenzbegriffs, notwendig.

Das zweite Problem ergibt sich aus der Grundannahme, dass handwerkliches Können in der Öffentlichkeitsarbeit durch wissenschaftlichen Input optimiert und wissenschaftliches Wissen ohne Probleme in die PR-Praxis transferiert werden kann. Fraglich ist allerdings, ob ein solcher Wissenstransfer in der Praxis tatsächlich stattfindet. Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass wissenschaftliches Wissen und praktisches Wissen unterschiedli-

chen Logiken folgen. Der geradlinige Transfer von sozialwissenschaftlichen Wissensbeständen in die berufliche Handlungspraxis kann demnach nicht vorausgesetzt werden. (Vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 65ff., Röttger 2000: 104f.)

6.3 Zusammenfassung und Fazit: Das Qualifikationsprofil der DPRG (2005)

Das Qualifikationsprofil der DPRG stellt einen wesentlichen Beitrag zur Qualifikationsdiskussion im PR-Berufsfeld dar und liefert wichtige Ansatzpunkte für die systematische Erfassung von praxisrelevanten PR-Qualifikationen. Darüber hinaus liefert das DPRG-Qualifikationsprofil eine Grundlage für die Entwicklung von Inhalten und Formen der PR-Aus- und Weiterbildung. Dennoch bleibt insgesamt ein unbefriedigender Eindruck zurück. (Vgl. auch Wienand 2003: 170) Grund dafür sind zum einen begriffliche Ungenauigkeiten, die die „berufsbezogene Einordnung der PR in eine übergeordnete berufssoziologische Betrachtungsweise erheblich erschweren“ (ebd.: 171). So geben die Autoren keine fundierte Definition der von ihnen verwendeten berufssoziologischen Termini. Kritisch anzumerken ist in diesem Zusammenhang vor allem, dass der Begriff ‚Kompetenz‘ trotz seiner übergeordneten Rolle im DPRG-Qualifikationsprofil nicht präzise bestimmt bzw. eingeordnet wird. Zum anderen verwenden die Verfasser bei der Benennung konkreter Qualifikationen vielfach sehr ungenaue Formulierungen und sind an den entscheidenden Stellen nicht ausreichend konkret.

Fraglich bleibt auch, ob der in beiden Ansätzen normativ beschriebene Transfer zwischen wissenschaftlichem und praktischem Wissen in der Praxis tatsächlich stattfindet. Erkenntnisse aus der Wissensverwendungsforschung sprechen gegen diese Annahme.

Auffällig ist die besondere Relevanz von Qualifikationsmerkmalen, die nicht eindeutig PR-spezifisch sind (z.B. gute Allgemeinbildung, Kommunikativität, psychologisches Gespür, soziale Kompetenz etc.). Zu bemängeln ist jedoch, dass das DPRG-Autorenteam nicht erläutert, warum diese Qualifikationen für den PR-Beruf relevant sind.

6.4 Praktikerperspektive

Den Qualifikationsprofilen der Wissenschaft und der Berufsverbände wird häufig vorgeworfen, an den realen Bedingungen der Berufspraxis vorbeizugehen (vgl. Wienand 2003: 171). Daher untersucht die Verfasserin im folgenden Abschnitt, über welche Qualifikationen PR-Fachleute aus Sicht der Praxis verfügen müssen. Viele PR-Praktiker haben sich an der Diskussion um Qualifikationen im PR-Beruf beteiligt (z.B. Brauer 2005, Gönczöl 1998, Schermuly-Wunderlich/Klemm 1998, Löcker 1998). Exemplarisch für die entstandenen Beiträge werden hier die Aussagen von Gönczöl (1998) und Brauer (2005) überblicksartig dargestellt und resümiert (vgl. Tabelle 6).⁵⁰

Tabelle 6: Praktikerperspektive

Gönczöl (1998)	
Kontext	Qualifikationsanforderungen
<p>Gönczöl betrachtet den Unternehmenskommunikator als „eierlegende Wollmilchsau“ (Gönczöl 1998: 58).</p> <p>Der Autor vertritt die Meinung, dass es aufgrund der Vielfalt der Aufgaben im PR-Management keine besondere Ausbildung zum Unternehmenskommunikator geben kann (vgl. ebd.: 61).</p> <p>Laut Gönczöl müssen PR-Praktiker „ganz gewisse Talente mitbringen und Bedingungen erfüllen“ (ebd.: 62).</p>	<p>Ein Unternehmenskommunikator sollte in sechs Bereichen besondere Talente haben (vgl. ebd.: 62f.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analytische Fähigkeiten • Liebe zur Sprache/zum Text • Organisationstalent • Kreativität • Intuition • Beratungsfähigkeit <p>Darüber hinaus müssen PR-Praktiker laut Gönczöl „wirtschaftliche Zusammenhänge verstehen und idealerweise eine besondere Affinität für ein Spezialgebiet [...] mitbringen“ (ebd.: 63).</p>

⁵⁰ Die Verfasserin hat einen Beitrag aus dem Jahr 2005 sowie einen früheren Beitrag aus dem Jahr 1998 gewählt, um eventuelle Veränderungen bzw. Weiterentwicklungen in den Aussagen der Praktiker identifizieren zu können.

Brauer (2005)	
Kontext	Qualifikationsanforderungen
<p>Brauer spricht von einem „Dutzend Essentials [...] hinsichtlich Fähigkeiten und Verhalten“ (Brauer 2005: 74), die für den PR-Beruf wichtig sind.</p> <p>Laut Brauer ist für den PR-Beruf eine besondere Begabung notwendig:</p> <p>„In einem dieser vier Bereiche [siehe rechte Spalte Mitte] braucht ein Öffentlichkeitsarbeiter eine ausgesprochene Begabung. Spezialist wird er nur in einem oder zwei dieser Felder sein können. Die Öffentlichkeitsarbeit funktioniert daher am besten im Team oder mit einer fest angestellten PR-Fachkraft und einer externen Agentur.“ (Ebd.: 81)</p>	<p>Nach Brauer muss ein Mann/eine Frau in der Öffentlichkeitsarbeit...</p> <ul style="list-style-type: none"> ...das journalistische Handwerk beherrschen ...das Tagesgeschäft der Medien kennen ...in der Medienszene zu Hause sein ...über einen besonders wandelbaren Sprachstil verfügen ...sein/ihr eigener Grafiker sein ...sein/ihr eigener Hersteller sein ...sein/ihr eigener Verleger sein ...kontaktbegabt sein ...die Kleiderordnung kennen ...ein ausgesprochenes Organisationstalent sein ...Sprachrohr der Öffentlichkeit in der Organisation sein (vgl. ebd.: 74ff.). <p>Diese Qualifikationsanforderungen summiert Brauer unter vier Grundfunktionen, die PR-Praktiker beherrschen sollen (vgl. ebd. 81):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analysieren, beraten und langfristig planen • Informieren und gestalten • Kontakte herstellen und pflegen • Organisieren und abwickeln <p>Darüber hinaus hält Brauer eine „umfassende Allgemeinbildung, vertieft durch ein Fachstudium sowie Grundwissen, Erfahrung und Urteilsfähigkeit in den vier genannten Bereichen und gesichertes Managementwissen“ (ebd.) für wichtige PR-Qualifikationen.</p>

Quelle: eigene Darstellung⁵¹

Zusätzlich zu den hier skizzierten Praktikermeinungen resümiert die Verfasserin zwei Beiträge aus dem Karriereführer „Berufsstart und Karriere in Werbung, Marketing und PR“ (2005). Hier beschreibt Kammerer die Qualifikationsanforderungen für eine Tätigkeit im Berufsfeld Public Relations wie folgt (vgl. Tabelle 7):

⁵¹ Die hier und im Folgenden gewählte Form der Darstellung lehnt sich an das Vorgehen von Wienand an (vgl. Wienand 2003: 171ff.).

Tabelle 7: Anforderungsprofil im Karrierefürer für Kommunikationsberufe

Kammerer (2005)	
Kontext	Qualifikationsanforderungen
<p>Kammerer beschreibt Einstiegsmöglichkeiten und -voraussetzungen für Kommunikationsberufe und richtet den Fokus dabei auch auf Public Relations.</p> <p>Der Autor unterscheidet drei verschiedene berufliche Positionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PR-Berater/PR-Redakteur (vgl. Kammerer 2005: 78ff.) • Pressesprecher (vgl. ebd.: 82ff.) • Referent für (Presse-) und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. ebd.: 88ff.) 	<p>Pressesprecher bzw. Referenten für (Presse-) und Öffentlichkeitsarbeit müssen laut Kammerer über folgende Qualifikationen verfügen (vgl. ebd.: 82ff., 88ff.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfolgreich absolviertes Hochschulstudium als Basis weiterer beruflicher Qualifizierung • Einschlägige journalistische und/oder PR-bezogene Praxiserfahrung • Affinität zu Branche bzw. Einsatzgebiet der Organisation (ggf. entsprechender Studienabschluss) • Journalistisches Gespür • Diplomatisches Geschick • Breite Allgemeinbildung • Persönliche Eignung • Teamfähigkeit • Kommunikationsfreude

Quelle: eigene Darstellung

6.5 Zusammenfassung und Fazit: Praktikerperspektive

Ohne Frage liefert auch die Perspektive der Berufspraxis wichtige Ansatzpunkte für die Erfassung zentraler PR-Qualifikationsanforderungen. PR-Praktiker sind durch ihre – in vielen Fällen langjährige – berufspraktische Erfahrung in der Lage, die verschiedenen Facetten des PR-Berufsalltags aufzuzeigen und damit verbundene Qualifikationsanforderungen zu benennen. Dennoch bleibt auch hier ein insgesamt unbefriedigender Eindruck zurück. Dieser resultiert aus der unsystematischen Art, mit der die Qualifikationsdiskussion in der PR-Praxis geführt wurde und immer noch geführt wird. Da darf es nicht verwundern, dass die Frage nach den Qualifikationsanforderungen für den PR-Beruf bislang nicht zufriedenstellend geklärt ist. Insgesamt zeichnen sich die Beiträge der Praktiker durch ein sehr niedriges Abstraktionsniveau aus. (Vgl. auch Wienand 2003: 173) Hier ist vor allem die sorglose, zum Teil willkürliche Verwendung der berufssoziologischen Grundbegriffe zu kritisieren. Ein gutes Beispiel für den fehlenden Tiefgang der Praktikeraussagen stellt

Brauers Formulierung „Essentials [...] hinsichtlich Fähigkeiten und Verhalten“ (Brauer 2005: 74) dar, die jeglichen Bezug zu einer strukturierten und systematischen Auseinandersetzung mit der Qualifikationsfrage vermissen lässt. Solche Defizite werden durch einen bisweilen ‚saloppen‘ Sprachstil der Autoren zusätzlich verstärkt. So erklärt Brauer beispielsweise, ein idealer Öffentlichkeitsarbeiter müsse „gewandt und gewinnend, vielsprachig und vielversprechend (aber nicht viel versprechend)“ (ebd.: 79) auftreten. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass die PR-Praktiker eine besondere Relevanz bestimmter ‚Talente‘ betonen, über die ein PR-Fachmann verfügen muss. Demnach werden die in der PR-Praxis bestehenden Qualifikationsvorstellungen hier auch nach fast 100 Jahren PR-Berufsgeschichte von der Begabungsthese dominiert. (Vgl. auch Wienand 2003: 173)

Auch die Ausführungen im Karriereführer „Berufsstart und Karriere in Werbung, Marketing und PR“ lassen ausreichende Systematik und Tiefe vermissen. Kammerer verweist auf Qualifikationen, die auch für andere (Kommunikations-)Berufe relevant sein könnten, und stellt dabei keine hinreichend präzisen Bezüge zwischen den spezifischen Aufgaben von PR-Praktikern und den dafür erforderlichen Qualifikationen her. Darüber hinaus ist zu kritisieren, dass der Autor das strategische Potenzial von Public Relations sowie daraus resultierende Qualifikationsanforderungen nicht deutlich genug herausstellt. Diese Mängel wiegen schwer, denn vor allem ein Karriereführer sollte umfassende, fundierte Informationen liefern, um potenzielle Berufseinsteiger oder Berufswechsler vollständig auf die Anforderungen des PR-Berufs vorzubereiten und ein tief greifendes Verständnis dafür zu schaffen, warum bestimmte Qualifikationen für die Tätigkeit im PR-Berufsfeld wichtig sind.

6.6 Empirische Studien zu Qualifikations- und Anforderungsprofilen im PR-Beruf

Verschiedene empirische Studien haben sich in den vergangenen Jahren mit der Frage nach praxisrelevanten Qualifikationen, Ausbildungsansprüchen und -strukturen im Berufsfeld Public Relations beschäftigt (vgl. z.B. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005, Wienand 2003, Röttger 2000, Merten 2000b, Wienand 1998, Röttger 1997, Merten 1997, Altmepfen/Roters 1994).⁵² Zum einen handelt es sich dabei um Praktikerbefragungen, die zeigen, wie PR-Praktiker vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Erfahrungen die einzelnen Qualifikationsfelder ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚Fähigkeiten‘ bewerten und welches Anforderungs-

⁵² Mit den hier genannten Studien ist der aktuelle Forschungsstand zum Zeitpunkt der Vorbereitung der nachstehenden Studie zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ umrissen (Sommer/Herbst 2006).

rungsprofil sich daraus ergibt (vgl. Wienand 2003: 244). Zum anderen handelt es sich bei den empirischen Untersuchungen zum PR-Qualifikationsprofil um Analysen von Stellenanzeigen. Da sich in Stellenangeboten die Erwartungen von PR-Arbeitgebern widerspiegeln, lassen Stellenanzeigenanalysen zuverlässige Aussagen über die Qualifikationsanforderungen an zukünftige PR-Mitarbeiter zu und liefern wichtige Erkenntnisse zur Relevanz der einzelnen Qualifikationsbereiche (vgl. Röttger 2000: 113f., Röttger 1997: 267f.).

Die zentralen Ergebnisse dieser Untersuchungen beschreibt die Verfasserin im nun folgenden Abschnitt. Dabei stehen die Studien von Merten (1996) und Wienand (2000) im Fokus.⁵³ Wie erwähnt, wiederholte Wienand die Befragung von Merten. Damit eignen sich beide Studien gut, um wesentliche Entwicklungslinien und zentrale Trends aufzuzeigen.⁵⁴ Darüber hinaus zählt die Studie von Wienand zu den aktuellsten umfassenden empirischen Untersuchungen zu Qualifikationsanforderungen im Berufsfeld PR.

Qualifikationsbereich ,Wissen'⁵⁵

Die Ausführungen in Abschnitt 6.1.2 haben gezeigt, dass ‚Wissen‘ die wesentliche Größe zur Unterscheidung zwischen Berufen und Professionen darstellt. Wie in Abschnitt 2 erläutert, besitzen Professionsinhaber im Gegensatz zu Professionslaien exklusives Wissen, das ihnen eine spezielle Problemlösungskompetenz verschafft. (Vgl. Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 64, Röttger 2000: 350, Wienand 2003: 71) Damit auch das Berufsfeld PR solch eine spezifische Problemlösungskompetenz definieren und diese überzeugend nach außen darstellen kann, muss PR neben weiteren praxisrelevanten Qualifikationen zentrale Wissensgebiete benennen und verbindlich in das PR-Qualifikationsprofil integrieren (vgl. auch ebd.: 244). In den Erhebungen von Merten (1996) und Wienand (2000) wurden PR-

⁵³ Mit den Jahresangaben 1996 und 2000 sind hier wiederum die Erhebungs- und nicht die Veröffentlichungszeitpunkte der Studien von Merten und Wienand genannt. Nur so wird der genaue zeitliche Abstand zwischen den Vorgängerstudien und der nachstehenden Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ deutlich.

⁵⁴ Der von Wienand eingesetzte Fragebogen basiert auf der Vorlage von Merten. In einigen Punkten wurde der Fragebogen modifiziert, aber nicht wesentlich verändert, um die Vergleichbarkeit beider Studien zu wahren. Die Änderungen im Frageblock ‚PR-Qualifikationen‘ beziehen sich primär auf bestimmte Formulierungen. Diese wurden laut Wienand zum Zweck der besseren Verständlichkeit modifiziert, ohne jedoch inhaltliche Änderungen vorzunehmen. (Vgl. Wienand 2003: 227)

⁵⁵ Die Verfasserin orientiert sich hier und im Folgenden an der Ergebnisdarstellung von Wienand (vgl. Wienand 2003: 244ff.).

Praktiker gebeten, die Relevanz verschiedener Wissensgebiete auf einer Skala von 1 (maximal unwichtig) bis 10 (maximal wichtig) zu bewerten.⁵⁶

Tabelle 8 zeigt, dass eine *gute Allgemeinbildung* aus Sicht der PR-Praktiker zu den wichtigsten Wissensgebieten in der PR zählt. In der 1996er-Stichprobe weisen die Praktiker diesem Wissensbereich den höchsten Relevanzwert (9,0) zu. Auch in der 2000er-Stichprobe erhält dieses Item ähnlich hohe Werte (8,9) und liegt nur knapp hinter den *Grundlagen der PR*. Diese Ergebnisse lassen zwei Schlussfolgerungen zu: Das PR-unspezifische Item *Allgemeinbildung* „dominiert nach wie vor das Wissensspektrum der PR-Praktiker“ (Wienand 2003: 244). Gleichzeitig gewinnen *Grundlagen der PR*, die in beiden Stichproben hohe Werte (8,6/9,0) erhalten haben, an Bedeutung.⁵⁷

Die Relevanzwerte *kommunikationswissenschaftlicher Grundlagen* reichen zwar nicht an die hohen Benotungen dieser Items heran, doch es sind leichte Tendenzen nach oben zu erkennen (7,0/7,4). Daraus ist abzuleiten, dass „die wissenschaftliche Beschäftigung mit Strukturen des basalen Elements Kommunikation“ (ebd.: 245) zunimmt. Auffällig ist hier allerdings, dass die Befragten das Wissensgebiet *Grundlagen der Journalistik* (8,4/8,2) als noch wichtiger einschätzen. Demnach ist die Bedeutung journalistischer Kenntnisse in der PR als sehr hoch einzustufen. Wichtig erscheint auch, dass der Relevanzwert *kommunikationswissenschaftlicher Grundlagen* unter den Werten des PR-unspezifischen Wissensgebiets *Fremdsprachen* liegt (7,0/7,4 vs. 7,8/7,9). Gleiches gilt für das PR-unspezifische Wissensgebiet *Multimedia/Internet/Neue Medien*. Auch dieses Item erhält höhere Relevanzwerte als die *Grundlagen der Kommunikationswissenschaft* (7,1/8,9 vs. 7,0/7,4). Mit einem Zuwachs von 1,8 Skaleneinheiten hat das Wissensgebiet *Multimedia/Internet/Neue Medien* im direkten Vergleich beider Stichproben sogar den höchsten Bedeutungsanstieg zu verzeichnen und zählt in der 2000er-Stichprobe zu den wichtigsten Wissensgebieten.

⁵⁶ Vorsorglich sei an dieser Stelle angemerkt, dass hohe Benotungen für bestimmte Qualifikationsmerkmale nicht zwangsläufig mit einer gleich hohen Relevanz der daraus abzuleitenden Tätigkeiten in der tatsächlichen praktischen Arbeit einhergehen müssen. Um hier zu differenzierten Aussagen zu gelangen, sind nach Ansicht der Verfasserin Zeitbudgetanalysen hinzuzuziehen, die Aufschluss darüber geben, wie viel Zeitanteil eine Tätigkeit in der Berufspraxis beansprucht. Ein zusätzlicher Abgleich mit entsprechenden Zeitbudgetanalysen kann hier jedoch nicht erfolgen.

⁵⁷ Zuverlässige Trendaussagen sind stichprobentheoretisch erst ab einem Bedeutungszuwachs bzw. -verlust von mindestens 0,6 Skaleneinheiten möglich.

Tabelle 8: Relevanz von Wissensgebieten (nach Wienand 2003: 245)

(Mittelwerte)

Wissensgebiet	Merten (1996)	Wienand (2000)	Stichproben- vergleich
Grundlagen der PR	8,6	9,0	+
Gute Allgemeinbildung	9,0	8,9	-
Multimedia/Internet/Neue Medien	7,1	8,9	++
Rhetorik/Präsentation	8,5	8,7	+
Grundlagen der Journalistik	8,4	8,2	-
Fremdsprachen	7,8	7,9	+
Grundlagen Marketing	7,6	7,5	-
Grundlagen der Kommunikationswissenschaft	7,0	7,4	+
Nationales/Internationales Mediensystem	6,8	7,2	+
Ethik von PR	7,0	7,1	+
Grundlagen Management	7,5	7,1	-
Mediaplanung/-wissen	6,4	6,8	+
Grundlagen der Werbung	6,6	6,7	+
Evaluation/Wirkungsforschung/-messung	6,9	6,6	-
Presserecht	6,4	6,3	-
Grundlagen der BWL	6,8	6,3	-
Methoden Markt-/Meinungsforschung	5,3	5,9	++
Statistik EDV für Datenauswertung	5,1	4,9	-
Fallzahl	440	275	

- = unveränderter bzw. abnehmender Skalenwert
+ = Bedeutungszuwachs um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte
++ = Bedeutungszuwachs um 0,6 und mehr Skalenpunkte

Auffällig ist weiter, dass die befragten PR-Praktiker den *Grundlagen des Managements* eine verhältnismäßig geringe Bedeutung zuweisen (7,5/7,1). In der 2000er-Stichprobe ist sogar eine leichte Tendenz nach unten zu erkennen. Diese Ergebnisse legen den Schluss

nahe, dass das Verständnis von PR als Managementaufgabe sich noch nicht vollständig in der Berufspraxis durchgesetzt hat. Diese Einschätzung wird durch ein weiteres Ergebnis untermauert: Der Wissensbereich *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung* bleibt ebenfalls klar hinter den übrigen Items zurück. Der Vergleich der Stichproben von 1996 und 2000 zeigt sogar, dass die Befragten diesen Bereich im Jahr 2000 (6,6) weniger wichtig einstufen als noch 1996 (6,9). Die Ausführungen in Abschnitt 4 haben gezeigt, dass das Verständnis von PR als strategischer Führungsfunktion und Managementaufgabe Evaluationsmaßnahmen zwingend voraussetzt. Demzufolge sind die hier skizzierten Ergebnisse weitere Belege dafür, dass diesbezüglich offenbar Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit bestehen.

Qualifikationsbereich ‚Fertigkeiten‘

Wie in Abschnitt 6.1.3 erläutert, handelt es sich bei ‚Fertigkeiten‘ um Vorgehensweisen bzw. Techniken zur richtigen Ausübung eines Arbeitsablaufs, die gezielt und bewusst zu erlernen sind (vgl. Baumgart/Bücheler 1998: 99, Wienand 2003: 69). In den Studien von Merten (1996) und Wienand (2000) wurden die PR-Praktiker aufgefordert, die Relevanz einzelner Fertigkeiten⁵⁸ zu bewerten. Vorgegeben war wiederum eine Skala von 1 (maximal unwichtig) bis 10 (maximal wichtig).

Tabelle 9 dokumentiert, dass Text- und Redigierarbeit in der PR von großer Bedeutung sind. Sowohl in der 1996er- als auch in der 2000er-Stichprobe erhalten das *Schreiben von Texten* (8,9/9,2) und das *Redigieren von Texten* (8,6/8,8) hohe Relevanzwerte. Verschiedene Stellenanzeigenanalysen bestätigen, dass journalistische Qualifikationen für den PR-Beruf wichtig sind. Auch PR-Arbeitgeber messen journalistischem ‚Know-how‘ entscheidende Bedeutung für Öffentlichkeitsarbeit bei. So ergibt die Studie von Röttger, dass in mehr als der Hälfte der inserierten PR-Stellen „explizit BewerberInnen mit journalistischer Berufserfahrung und/oder journalistischer Ausbildung“ (Röttger 1997: 271) gesucht wer-

⁵⁸ Die Menge der in Tabelle 9 gelisteten Items zeigt, wie schwierig es ist, Fertigkeiten und Fähigkeiten/persönliche Eigenschaften trennscharf gegeneinander abzugrenzen. Auch Wienand stößt hier auf Schwierigkeiten (vgl. Wienand 2003: 254ff.). Wichtig ist, dass Wienand die bei Merten dem Bereich der Fertigkeiten zugeordneten Items *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, *Trends erkennen können* und *Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen* dem Bereich der Fähigkeiten/persönlichen Eigenschaften zuordnet. Zu kritisieren ist nach Ansicht der Verfasserin jedoch, dass auch die Items *Kontakte herstellen können* und *Strategien entwickeln* dem Bereich der Fähigkeiten/persönlichen Eigenschaften zugeordnet werden müssten, da bei beiden Qualifikationen klar geistige Leistungen bzw. ‚intellektuelle Problemlösungen‘ im Vordergrund stehen (vgl. 6.1.4).

den. Auch die Stellenanzeigenanalysen von Wienand (1998)⁵⁹ und Altmeyen/Roters (1994) unterstreichen dieses Ergebnis.⁶⁰ Das Recruiting ist „eindeutig auf *Journalisten* ausgerichtet: Journalistische Kompetenzen, Erfahrung, Fertigkeiten und Ausbildung gehören zu den Kernqualifikationen“ (Wienand 2003: 328).

Tabelle 9: Relevanz von Fertigkeiten (nach Wienand 2003: 254ff.)
(Mittelwerte)

Praktische Fertigkeiten	Merten (1996)	Wienand (2000)	Stichproben- vergleich
Schreiben von Texten	8,9	9,2	+
Kontakte herstellen können	9,0	9,2	+
Entwerfen von Konzeptionen	9,1	9,1	-
Strategien entwickeln	-	9,0	neu
Redigieren von Texten	8,6	8,8	+
Kunden beraten können	8,7	8,5	-
Organisationsmanagement	8,8	8,5	-
Umgang mit Internet/Datenbanken etc.	7,2	8,3	++
Umgang mit Power Point etc	7,6	6,8	-
Fallzahl	440	275	

- = unveränderter bzw. abnehmender Skalenwert
+ = Bedeutungszuwachs um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte
++ = Bedeutungszuwachs um 0,6 und mehr Skalenpunkte

Die Untersuchungen von Merten (1996) und Wienand (2000) belegen, dass neben journalistischem Können das *Entwerfen von Konzeptionen* (9,1/9,1), das *Herstellen von Kontakten* (9,0/9,2) und das *Entwickeln von Strategien* (- /9,0) bedeutsame PR-Qualifikationen sind (vgl. Tabelle 9). Alle Items erhalten in beiden Untersuchungen sehr hohe Relevanzwerte. Auffällig ist, dass die befragten Praktiker dem in der 2000er-Stichprobe erstmals

⁵⁹ Zum Zeitpunkt der Aufarbeitung des hier beschriebenen Forschungsstandes ist die im Jahr 1998 durchgeführte Stellenanzeigenanalyse von Wienand die aktuellste Studie, die die Frage nach praxisrelevanten Qualifikationen aus der Sicht von PR-Arbeitgebern analysiert. Hier besteht also ein erhebliches Forschungsdefizit.

⁶⁰ Vgl. Wienand 1998, hier zitiert nach Wienand 2003: 328, Altmeyen/Roters 1994: 4ff.

abgefragten Item *Entwickeln von Strategien* hohe Werte zuweisen. Im Gegensatz zu den Ergebnissen im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ liegt hier ein Indiz für ein zunehmendes Verständnis von PR als Managementaufgabe vor.

Den stärksten Bedeutungszuwachs im Vergleich beider Stichproben verzeichnet die Fertigkeit, mit *Internet und Datenbanken umgehen* zu können (7,2/8,3). Ebenso wie im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ finden sich hier deutliche Hinweise auf die steigende Bedeutung von multimedialen und internetbasierten Arbeitstechniken im PR-Beruf.

Qualifikationsbereich ‚Fähigkeiten/persönliche Eigenschaften‘

Bei ‚Fähigkeiten/persönlichen Eigenschaften‘⁶¹ handelt es sich um die psychischen und physischen Dispositionen einer Person, die die Voraussetzungen für die Erbringung bestimmter, zumeist geistiger Leistungen bilden (vgl. Baumgart/Bücheler 1998: 97f., Wienand 2003: 70). Darüber hinaus bezeichnet der Begriff ‚persönliche Eigenschaften‘ auch die äußeren, phänotypischen Merkmale einer Person (vgl. ebd.: 76). (Vgl. 6.1.4)

Merten (1996) und Wienand (2000) befragten die PR-Praktiker nach der Bedeutung von persönlichen Eigenschaften für den PR-Beruf.⁶² Nach Ansicht der Befragten zählen *sich schnell in eine Sache hineindenken können* (9,2/9,2), *Flexibilität* (9,0/9,0), *Belastbarkeit* (9,0/9,0) und *Kreativität* (8,9/8,9) zu den wichtigsten praxisrelevanten persönlichen Eigenschaften (vgl. Tabelle 10). „Diese Items werden nicht nur sehr hoch, sondern auch in beiden Stichproben identisch bewertet.“ (Ebd.: 263) Die Stellenanzeigenanalyse von Altmeppen/Roters bestätigt diese Ergebnisse: PR-Arbeitgeber fordern von den Bewerbern *Flexibilität*, *Kreativität*, *Engagement* und *Belastbarkeit* (vgl. Altmeppen/Roters 1994: 3f.). Auch die Stellenanzeigenanalyse von Röttger zeigt, dass *Kreativität* eine wichtige persönliche Eigenschaft für den PR-Beruf ist. Daneben werden in dieser Studie *Engagement*, *Teamfähigkeit*, *Verantwortungsbereitschaft* und *Kontaktfähigkeit* als wichtige Qualifikationsmerkmale herausgestellt. (Vgl. Röttger 1998: 271)

Zu den weniger wichtigen persönlichen Eigenschaften zählen in den Studien von Merten (1996) und Wienand (2000) äußerliche, phänotypische Merkmale wie eine *angenehme Stimme* (6,2/6,9) und *gutes Aussehen* (5,5/6,0). Trotz der vergleichsweise geringen Relevanzwerte ist hier aber ein deutlicher Bedeutungszuwachs zu erkennen.

⁶¹ Wie in Abschnitt 6.1.4 erläutert, sind die Begriffe ‚Fähigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘ synonym zu verwenden. Zur Verbesserung der Lesefreundlichkeit verwendet die Verfasserin ab sofort nur noch den Begriff ‚persönliche Eigenschaften‘.

⁶² Ebenfalls auf einer Skala von 1 (maximal unwichtig) bis 10 (maximal wichtig).

Gleiches gilt für das Item *Frechheit*, das im Stichprobenvergleich den höchsten Bedeutungszuwachs erfährt (4,2/5,0). (Vgl. Tabelle 10) Dieses Ergebnis ist zum einen als Indiz für den wachsenden Druck auf dem PR-Arbeitsmarkt zu werten, zum anderen weist es auf die Aktualität der Frage nach ethisch verantwortungsvoller PR hin.

Tabelle 10: Relevanz von persönlichen Eigenschaften (nach Wienand 2003: 264)
(Mittelwerte)

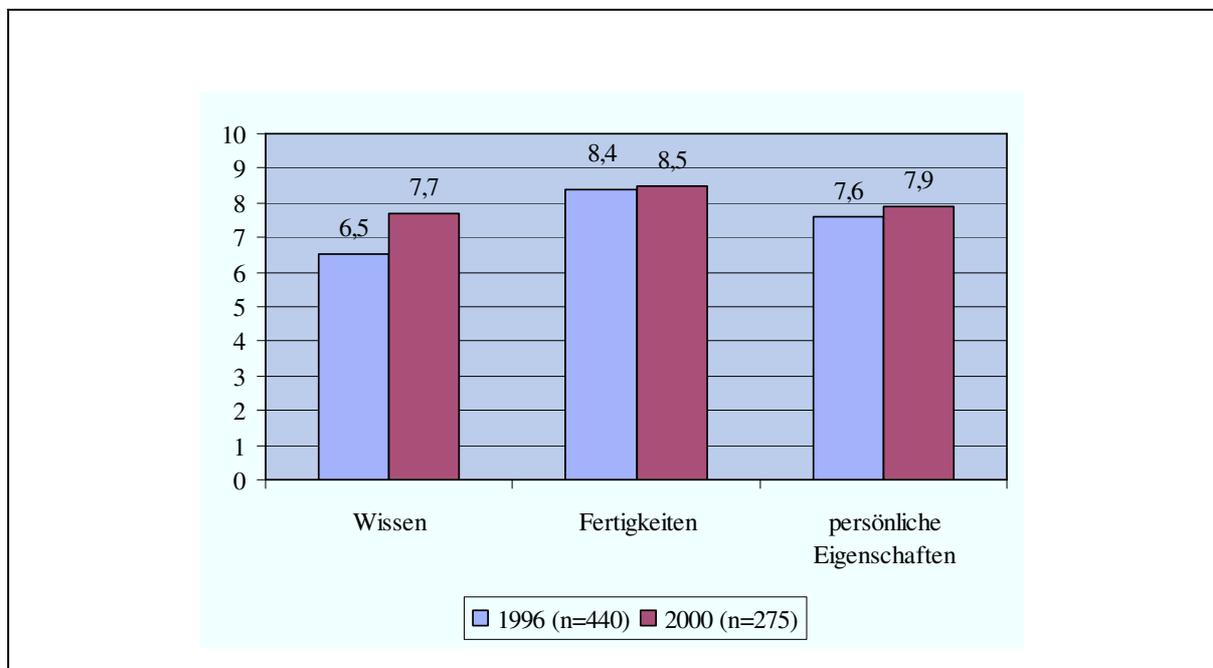
Persönliche Eigenschaften	Merten (1996)	Wienand (2000)	Stichproben- vergleich
Sich schnell in eine Sache hineindenken können	9,2	9,2	–
Flexibilität	9,0	9,0	–
Belastbarkeit (Stressresistenz)	9,0	9,0	–
Kreativität	8,9	8,9	–
Rhetorisches Potenzial	8,4	8,7	+
Intelligenz	9,0	8,7	–
Biss/Durchsetzungsvermögen	8,1	8,6	+
Trends erkennen können	8,4	8,5	+
Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen	8,5	8,4	–
Ehrlichkeit	8,2	8,2	–
Humor/Fröhlichkeit	7,7	8,0	+
Eine angenehme Stimme	6,2	6,9	++
Gutes Aussehen	5,5	6,0	+
Frechheit	4,2	5,0	++
Fallzahl	440	275	

– = unveränderter bzw. abnehmender Skalenwert
 + = Bedeutungszuwachs um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte
 ++ = Bedeutungszuwachs um 0,6 und mehr Skalenpunkte

Relevanz der einzelnen Qualifikationsbereiche im Vergleich

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, wie PR-Praktiker⁶³ die einzelnen Items in den jeweiligen Qualifikationsbereichen hinsichtlich ihrer Relevanz für den PR-Beruf bewerten. Untersucht man in einem zweiten Schritt, in welchem Bedeutungsverhältnis die den Items übergeordneten Qualifikationsbereiche ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘ zueinander stehen, zeigt sich ein aufschlussreiches Bild: Die Befragungen von Merten (1996) und Wienand (2000) belegen, dass PR-unspezifische Qualifikationen aus dem Bereich der persönlichen Eigenschaften einen hohen Stellenwert im PR-Qualifikationsprofil einnehmen: Mit Skalenmittelwerten von 7,9 und 7,6 schätzen die befragten Praktiker die Bedeutung persönlicher Eigenschaften insgesamt sehr hoch ein. Persönliche Eigenschaften sind für den PR-Beruf nach Meinung der Praktiker sogar geringfügig wichtiger als einzelne Wissensgebiete (7,7/6,5). „Wesentlichstes Qualifikationselement sind aus Sicht der Befragten in *beiden Erhebungen* die *praktischen Fertigkeiten*.“ (Wienand 2003: 320) Sie erreichen Skalenmittelwerte von 8,5 und 8,4. (Vgl. Abbildung 7)

Abbildung 7: Mittelwerte der Qualifikationselemente bei Merten (1996) und Wienand (2000)



Quelle: nach Wienand 2003: 320

⁶³ Mit dem Begriff ‚PR-Praktiker‘ sind hier sowohl PR-Arbeitgeber (vgl. Stellenanzeigenanalysen) als auch PR-Kommunikatoren (vgl. Praktikerbefragungen) gemeint.

Auch die Stellenanzeigenanalysen von Wienand (1998), Röttger (1997) und Altmep-
pen/Roters (1994) bestätigen diesen Trend.⁶⁴ Mehr als die Hälfte der in PR-Jobangeboten
geforderten Qualifikationen beziehen sich auf persönliche Eigenschaften (vgl. Wienand
2003: 329). Merten ermittelt in einer Kurzbefragung der umsatzstärksten Agenturen in
Deutschland eine noch höhere Relevanz der persönlichen Eigenschaften: Knapp 80% der
Befragten weisen persönliche Eigenschaften als wichtige bis sehr wichtige Einstellungskri-
terien aus. (Vgl. Merten 2000b) Wienand erklärt hierzu:

„Wie ein roter Faden zieht sich ein Ergebnis durch alle Untersuchungen, die das Qualifikati-
ons- und Anforderungsprofil der PR-Praktiker in den letzten drei Jahrzehnten abfragten: Das
PR-Qualifikationsprofil wird primär von persönlichen Eigenschaften und nicht von PR-
spezifischen Qualifikationen bestimmt.“ (Wienand 2003: 383)

Ob sich dieses Verhältnis im Jahr 2007 noch immer so darstellt, oder ob eine Hinwendung
zu eindeutig PR-spezifischen Qualifikationen zu erkennen ist, untersucht die Verfasserin
mit der nachstehenden Praktikerbefragung.

Relevanz von beruflicher Erfahrung

Obwohl *berufliche Erfahrung* kein Qualifikationselement im engeren Sinne darstellt (vgl.
6.1.1), ist sie im PR-Beruf von Bedeutung. Sowohl die Agentur-Kurzbefragung von Mer-
ten (2000) als auch die Stellenanzeigenanalysen von Wienand (1998), Röttger (1997) und
Altmep-
pen/Roters (1994) belegen, dass Berufserfahrung ein wichtiges Einstellungskriteri-
um darstellt.

In der Kurzbefragung von Merten wird *Berufserfahrung* von gut 75% der Befragten als
wichtiges bis sehr wichtiges Einstellungskriterium eingestuft (vgl. Merten 2000b). Be-
trachtet man die Ergebnisse der Stellenanzeigenanalysen von Altmep-
pen/Roters und Rött-
ger, fällt auf, dass die Art der Berufserfahrung in vielen Fällen nicht spezifiziert wird. So
ermitteln Altmep-
pen/Roters, dass *allgemeine Berufserfahrung* in knapp 60% der unter-
suchten Stellenanzeigen von den Bewerbern gefordert wird (vgl. Altmep-
pen/Roters 1994:
5). Auch in der Studie von Röttger liegt der Anteil der Stellenanzeigen, in denen *allgemei-
ne Berufserfahrung* gefordert wird, mit knapp 30% vergleichsweise hoch (vgl. Röttger
1997: 272). Auffällig ist darüber hinaus folgender Befund: Wird die Art der Berufserfah-
rung näher spezifiziert, ist häufig journalistische Berufserfahrung gefordert. Röttger stellt
fest, dass in mehr als 50% der von ihr untersuchten Stellenanzeigen Bewerber mit journa-

⁶⁴ Vgl. Wienand 1998, hier zitiert nach Wienand 2003: 329, Röttger 1997: 271, Altmep-
pen/Roters 1994: 4.

listischer Berufserfahrung gesucht werden. In der Studie von Altmeppen/Roters liegt dieser Anteil bei knapp 40%. Auch die Stellenanzeigenanalyse von Wienand weist journalistische Berufserfahrung als Kernqualifikation aus (vgl. Wienand 1998, hier zitiert nach Wienand 2003: 328 und 386).

Insgesamt wird deutlich, dass *berufliche Erfahrung* bzw. *journalistische Berufserfahrung* als notwendig angesehen werden, um im PR-Beruf erfolgreich zu sein, obwohl es sich dabei nicht um eindeutig PR-spezifische Qualifikationen handelt.

Relevanz von Fach- und Branchenkenntnissen

In Bezug auf die Bedeutung von *Fach- und Branchenkenntnissen* (d.h. Fachwissen in einer bestimmten Branche, z.B. Pharma) zeigen die bisher durchgeführten empirischen Studien zu den Qualifikationsanforderungen im Berufsfeld PR eine ähnliche Tendenz: Dem Bereich *Fach-/Spezialwissen* weisen die von Wienand (2000) befragten Praktiker mit einem Skalenwert⁶⁵ von 9,9 eine sehr hohe Relevanz zu. Einschränkend ist hier jedoch anzumerken, dass es sich bei diesem Wissensgebiet um eine ungestützte Nennung handelt, die insgesamt in nur neun Fällen vorhanden war. Aus diesem Grund kann dieses Ergebnis nicht als gesichert, wohl aber als ein Indiz für die besondere Bedeutung von *Fach- und Branchenkenntnissen* im PR-Beruf gelten. (Vgl. Wienand 2003: 244) Unterstützende Ergebnisse liefert die Stellenanzeigenanalyse von Altmeppen/Roters. In knapp 20% der untersuchten Stellenanzeigen fordern PR-Arbeitgeber „Sachwissen zu bestimmten Themen“ (Altmeppen/Roters 1994: 4). Auch die Stellenanzeigenanalyse von Röttger zeigt, dass PR-Praktiker aus Sicht der Stellenanbieter über „besondere Kenntnisse aus dem Fachgebiet des Bereichs, in dem die PR-Stelle angesiedelt ist“ (Röttger 1997: 272), verfügen müssen.

PR-spezifisches Ausbildungsniveau der PR-Praktiker

„Beim Einstieg in den Beruf verfügen die meisten PR-Experten⁶⁶ auch heute noch offensichtlich über keine oder eine marginale PR-Ausbildung. Und nur bei einem Teil der PR-Experten werden diese Defizite während der Berufstätigkeit durch berufsbegleitende Ausbildungsmaßnahmen aufgefangen.“ (Röttger 2000: 317)

Zu diesem Resultat kommt Röttger in ihrer Hamburger Berufsfeldstudie. Im Vergleich zu einem hohen allgemeinen Bildungsniveau der PR-Experten (die Akademikerquote liegt bei

⁶⁵ Ebenfalls auf einer Skala von 1 (maximal unwichtig) bis 10 (maximal wichtig).

⁶⁶ Röttger differenziert in ihrer Studie zwischen ‚PR-Experten‘ (= PR-Berufsinhaber) und ‚PR-Beauftragten‘ (= PR-Praktiker, die PR nicht als ihren Beruf ausüben) (vgl. Röttger 2000: 308).

über 80%) ist ihr PR-spezifisches Ausbildungsniveau⁶⁷ eher als niedrig zu bewerten. Röttgers Untersuchung zeigt, dass 34% der PR-Experten noch nie, 24% einmalig und 41% mehrmals an PR-Aus- und Weiterbildungsangeboten teilgenommen haben, wobei es sich dabei überwiegend um berufsbegleitende Tages- oder Wochenkurse handelt, die im Vergleich zu einem PR-Studium oder einer PR-Vollzeitausbildung einen deutlich geringeren Stellenwert einnehmen. Da die bloße Teilnahme an PR-Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen also noch nichts über die Qualität der Ausbildung aussagt, bildet Röttger in ihrer Studie einen Ausbildungsindex, mit dem das PR-spezifische Ausbildungsniveau der Befragten besser zu erfassen ist. Demnach verfügen Praktiker, die ein PR-Aufbaustudium, eine mehrmonatige PR-Ausbildung oder ein Studium mit PR-Schwerpunkt sowie weiterführende Kompaktseminare absolviert haben, über ein hohes Ausbildungsniveau. Ein niedriges Ausbildungsniveau ist Praktikern zu bescheinigen, die im Gegensatz dazu über keine PR-Ausbildung verfügen oder nur einmalig an einem Kompaktkurs teilgenommen haben. (Vgl. ebd.: 315ff., Wienand 2003: 377)

Tabelle 11: Ausbildungsniveau von PR-Experten und PR-Beauftragten

PR-Ausbildungsniveau	PR-Experten (n = 99)	PR-Beauftragte (n = 164)
Niedrig	53,5%	80,9%
Mittel	32,3%	16,7%
Hoch	14,1%	2,5%
Gesamt	100,0%	100,0%

Quelle: nach Röttger 2000: 318

Tabelle 11 zeigt, dass nur eine Minderheit von 14,2% der PR-Experten ein hohes PR-Ausbildungsniveau besitzt. Mehr als jeder Zweite (53,5%) verfügt über ein niedriges PR-Ausbildungsniveau. Röttger führt aus: Die befragten PR-Experten „haben zu rund zwei Dritteln noch nie an einem PR-Ausbildungsangebot teilgenommen und zu rund einem Drit-

⁶⁷ Mit dem Begriff ‚PR-spezifisches Ausbildungsniveau‘ ist hier und im Folgenden gemeint, dass die PR-Praktiker eine Aus- oder Weiterbildung für Public Relations absolviert haben. Der Begriff ‚PR-spezifisches Ausbildungsniveau‘ gibt nicht an, ob in der PR-Ausbildung ausschließlich PR-spezifische oder auch nicht eindeutig PR-spezifische Qualifikationen wie z.B. Rhetorik und Präsentationstechnik vermittelt werden.

tel einmalig einen Tages- und Wochenkurs besucht“ (Röttger 2000: 317). Für die Gruppe der PR-Beauftragten fallen die Ergebnisse noch ernüchternder aus: Mehr als 80% der PR-Beauftragten haben noch nie an einem PR-Ausbildungsangebot teilgenommen bzw. lediglich einmalig einen Kompaktkurs besucht und verfügen damit über ein niedriges PR-spezifisches Ausbildungslevel. Für den Kommunikationsraum Hamburg gilt demnach, dass „zwei von drei PR-Funktionsträgern ein extrem niedriges PR-Ausbildungsniveau“ (ebd.: 318) besitzen.

Diese Daten decken sich weitgehend mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen: Auch in den Studien von Merten (1996) und Wienand (2000) konnte mit 82,3% bzw. 82,1% ein sehr hoher Akademikeranteil festgestellt werden (vgl. Wienand 2003: 234). Trotz dieses hohen allgemeinen Bildungsstandes fällt das PR-spezifische Ausbildungslevel der PR-Praktiker aber auch hier niedrig aus. In beiden Befragungen gibt jeder Vierte an, über keine PR-spezifische Ausbildung zu verfügen, sondern die PR-Praxis lediglich im Beruf selbst bzw. nur über ein Praktikum erlernt zu haben (vgl. ebd.: 288).

Bentele/Großkurth/Seidenglanz fragen in der Studie „Profession Pressesprecher“ ebenfalls ab, welche PR-spezifischen Ausbildungsangebote PR-Praktiker (in diesem Fall: Führungsverantwortliche) auf ihrem Berufsweg wahrnehmen. Insgesamt haben 43% der Befragten eine PR-Zusatzausbildung absolviert – ein Wert, den die Autoren der Studie positiv bewerten. (Vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 33) Problematisch ist jedoch, dass die Autoren keine fundierten Informationen über die Qualität dieser Zusatzausbildungen liefern. Als Beispiele werden „berufsbegleitende PR-Kurse und PR-spezifische Zusatz- oder Nachdiplome“ (ebd.) genannt. Nach Ansicht der Verfasserin wäre hier analog zu Röttgers Vorgehen ein Ausbildungsindex wünschenswert gewesen, der verlässliche Aussagen über die Qualität von PR-Ausbildungsmaßnahmen zulässt.

Optimale PR-Ausbildung

Im Verlauf dieser Arbeit ist die These von PR als Begabungsberuf mehrfach angesprochen worden. PR wurde jahrzehntelang als ‚Kunsthandwerk‘ bezeichnet, für das eine spezifische Ausbildung überflüssig sei. Ausschlaggebend seien vielmehr bestimmte Talente bzw. eine besondere Begabung. Die Ausführungen in Abschnitt 6.4 haben gezeigt, dass diese Auffassung noch heute vertreten wird (vgl. Brauer 2005). Auch die Studien von Merten (1996) und Wienand (2000) belegen, dass es dem PR-Berufsfeld bislang noch nicht gelungen ist, sich vollständig von der Begabungsthese zu distanzieren: 42% der von Merten befragten

Praktiker stimmen der Begabungsthese zu. In der Vergleichserhebung von Wienand ist diese Quote zwar leicht gesunken, mit 38% aber immer noch relativ hoch. (Vgl. Wienand 2003: 381)

Interessante Ergebnisse liefern die Studien von Merten und Wienand auch hinsichtlich der Frage, wie der PR-Nachwuchs bestmöglich auf den PR-Beruf vorzubereiten ist. Wie aus Tabelle 12 ersichtlich, ist das ‚Training on the job‘ der ‚Favorit unter den verschiedenen Ausbildungstypen‘ (ebd.: 281). Das Item *Erlernen von der Pike auf* erhält sowohl in der 1996er- als auch in der 2000er-Stichprobe mit 8,1 und 8,2 die höchsten Relevanzwerte. Dieses Ergebnis belegt, dass ein Großteil der Praktiker noch immer die Ansicht vertritt, der PR-Beruf sei ohne eine spezifische Ausbildung auszuüben und die notwendigen Qualifikationen seien in erster Linie im Berufsalltag zu erwerben.

Tabelle 12: Bewertung verschiedener Ausbildungstypen (nach Wienand 2003: 281)
(Mittelwerte)

Ausbildungstyp	Merten (1996)	Wienand (2000)	Stichproben- vergleich
Erlernen von der Pike auf	8,1	8,2	+
Aufbaustudium/berufsbegleitende Ausbildung	6,3	6,9	++
Einschlägiges Hochschulstudium	6,4	6,5	+
Universitäre PR-Ausbildung	6,4	6,5	+
Weiterbildung in Kompakt-Seminaren	6,3	6,3	-
Fernstudium/Abendstudium	-	4,5	neu
Fallzahl	440	275	

- = unveränderter bzw. abnehmender Skalenwert
+ = Bedeutungszuwachs um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte
++ = Bedeutungszuwachs um 0,6 und mehr Skalenpunkte

Betrachtet man die Skalenwerte der übrigen Ausbildungstypen, so ist hier keine klare Tendenz für einen bestimmten Ausbildungstyp zu erkennen. Alle Items erhalten ähnliche Relevanzwerte (zwischen 6,3 und 6,9) und liegen mit mehr als einem Skalenpunkt deutlich hinter dem *Erlernen von der Pike auf*. Auffällig ist allein der Relevanzgewinn von PR-

spezifischen Aufbaustudiengängen. Mit einem Skalenwert von 6,9 rangiert dieses Item in der 2000er-Stichprobe leicht über den übrigen Ausbildungstypen.

6.7 Zusammenfassung und Fazit: Empirische Studien zu Qualifikations- und Anforderungsprofilen im PR-Beruf

Bislang – so das zentrale Ergebnis nach Aufarbeitung des empirischen Forschungsstandes – existiert kein PR-spezifisches Qualifikationsprofil, an das verbindliche Ausbildungsstandards und Zugangsvoraussetzungen gebunden sind.

Das aktuelle Anforderungs- und Qualifikationsprofil für Public Relations wird von PR-unspezifischen Qualifikationen dominiert: Dementsprechend gehört eine *gute Allgemeinbildung* aus Perspektive der PR-Praktiker zu den wichtigsten Wissensgebieten der PR. Im Bereich der ‚praktischen Fertigkeiten‘ sind vor allem journalistische Qualifikationen relevant. In den hier vorgestellten Praktikerbefragungen weisen PR-Tätige den Qualifikationsmerkmalen *Schreiben von Texten* und *Redigieren von Texten* hohe Relevanzwerte zu. Zudem bestätigen verschiedene Stellenanzeigenanalysen die besondere Bedeutung journalistischen Könnens für den PR-Beruf.

Des Weiteren fällt auf, dass der Qualifikationsbereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ in der PR offenkundig enorm wichtig ist. Mittelwertvergleiche der im Dreier-Modell „Berufsqualifikation“ zugrunde gelegten Qualifikationsbereiche belegen, dass der nicht eindeutig PR-spezifische Bereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ insgesamt höhere Relevanzzuweisungen erhält als der Qualifikationsbereich ‚Wissen‘. Auch Stellenanzeigenanalysen zeigen, dass PR-Arbeitgeber von potenziellen Bewerbern verstärkt Qualifikationsmerkmale aus dem Bereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ fordern. Hierzu zählen vor allem *Flexibilität*, das *Vermögen, sich schnell in eine Sache hineinzudenken*, *soziale Kompetenz* und *Kreativität*. Ein weiterer Indikator dafür, dass PR-unspezifische Merkmale im Qualifikationsprofil überwiegen, ist die besondere Relevanz von *Fach- bzw. Branchenkenntnissen*. Auch dieses Qualifikationsmerkmal verfügt über keinen klaren PR-spezifischen Bezug. (Vgl. Wienand 2003: 244ff., Merten 2000b, Merten 1997, Wienand 1998, Röttger 1997, 270ff., Altmeyden/Roters 1994: 3ff.)

Die Analyse des PR-spezifischen Ausbildungsniveaus der PR-Tätigen offenbart erhebliche Defizite: Nur eine Minderheit verfügt über ein hohes PR-spezifisches Ausbildungsniveau. Dagegen besitzt der Großteil der im PR-Berufsfeld tätigen Personen keine PR-Ausbildung und hat den PR-Beruf ausschließlich ‚on the job‘ bzw. über Praktika oder die einmalige

Teilnahme an einem Kompaktkurs erlernt. (Vgl. Röttger 2000: 315ff., Wienand 2003: 288ff., Merten 1997)

In Bezug auf die Frage, wie der PR-Nachwuchs bestmöglich auf die Anforderungen des Berufsalltags vorzubereiten ist, bestehen erhebliche Unsicherheiten: Der Großteil der PR-Tätigen hält das ‚Training on the job‘ für den am besten geeigneten Ausbildungsweg. Mit dieser Auffassung wird das Verständnis untermauert, für den PR-Beruf sei keine spezifische, theoretisch und praktisch angeleitete Ausbildung erforderlich, da die entscheidenden Qualifikationen vor allem in der Berufspraxis selbst zu erwerben seien. Hinzu kommt, dass die These von ‚PR als Begabungsberuf‘ noch immer von vergleichsweise vielen PR-Tätigen als korrekt bestätigt wird. (Vgl. Wienand 2003; 280f., Merten 1997)

Kapitel II: „PR-Qualifikationsprofil 2007“ – Eine Praktikerbefragung

7 Anlage der Untersuchung

Auf der Basis der im vorherigen Abschnitt beschriebenen empirischen Forschungsergebnisse (vgl. 6.6) führte die Verfasserin im Januar des Jahres 2007 eine Befragung unter PR-Praktikern durch. Ebenso wie in den Untersuchungen von Wienand (2003) und Merten (1997) besteht das Ziel dieser Studie darin, den aktuellen Stand der Anforderungen von Public Relations hinsichtlich ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönlichen Eigenschaften‘ auszuweisen sowie Informationen über PR-Ausbildungsansprüche und -strukturen zu erhalten. Vor der Umsetzung des Forschungsvorhabens hat die Verfasserin verschiedene methodische und inhaltliche Entscheidungen getroffen. Diese sind im Folgenden zu erläutern. Darüber hinaus beleuchtet die Verfasserin Durchführung und Ablauf der Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“.

7.1 Forschungsfragen

Aufgrund seiner Dynamik, Strukturlosigkeit und Offenheit fehlt es dem Berufsfeld PR an einer eindeutigen, von außen identifizierbaren Kontur (vgl. Röttger 2005: 498f., Wienand 2003: 192, Röttger 2000: 76f., Szyszka 1995: 317f.). Als Folge der „Heterogenität und Konturlosigkeit“ (Röttger 2005: 499) von PR bestehen sowohl auf Seiten der Praxis als auch auf Seiten der Wissenschaft erhebliche Unklarheiten über berufliche Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Ausbildungsansprüche. Dies ist in den vorangegangenen Ausführungen an mehreren Punkten deutlich geworden: Verschiedene Versuche von PR-Berufsverbänden, PR-Wissenschaftlern und PR-Praktikern, ein klares Berufs- und Qualifikationsprofil zu erstellen, scheitern in unspezifischen, diffusen und teils widersprüchlichen Darstellungen und Ergebnissen (vgl. 6.2, 6.4, 6.6). So existiert nach nunmehr fast 100 Jahren PR-Berufsgeschichte (vgl. Wienand 2003: 173) noch immer kein klares PR-Qualifikationsprofil, an das Einstiegsvoraussetzungen und verbindliche Ausbildungsrichtlinien gebunden sind. Die Unklarheiten über notwendige Qualifikationen sowie der offene Berufszugang führen dazu, dass ein Großteil der PR-Tätigen über keine PR-Ausbildung verfügt: „[...] prinzipiell kann jeder und jede ohne spezifische Vor- und Ausbildung in der Öffentlichkeitsarbeit tätig werden.“ (Röttger 2000: 77)

Doch welche Qualifikationen sind im Jahr 2007 wichtig, um im PR-Beruf Erfolg zu haben? Auf welche Weise ist der PR-Nachwuchs bestmöglich auf den Beruf vorzubereiten? Und wie ist das PR-spezifische Ausbildungsniveau der PR-Praktiker aktuell einzustufen?

Aus forschungsökonomischen Gründen konnten nicht alle Aspekte, Probleme und Perspektiven behandelt werden, die mit den hier genannten Fragen einhergehen. Dies war jedoch auch nicht Ziel der vorliegenden Studie. Die nachfolgend genannten Forschungsfragen klären, welche Punkte in der Untersuchung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ im Fokus der Betrachtung stehen:

- Welche Wissensgebiete, Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften sind nach Meinung der PR-Praktiker im Jahr 2007 von Bedeutung, um im PR-Beruf erfolgreich zu sein?
- Hat sich ein PR-spezifisches Qualifikationsprofil herausgebildet?
- Gibt es mit Blick auf die soziodemografischen Merkmale der PR-Tätigen Unterschiede in der Bewertung der einzelnen Qualifikationsbereiche? Wie bewerten die PR-Praktiker Wissen, Fertigkeiten und persönliche Eigenschaften vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Erfahrung, Position, Alter etc.?
- Auf welchem Ausbildungsweg sind die für die PR-Praxis wichtigen Qualifikationen nach Meinung der PR-Tätigen bestmöglich zu erwerben?
- Wie ist das PR-spezifische Ausbildungsniveau⁶⁸ der derzeit im PR-Beruf tätigen Personen einzustufen? Verfügen die PR-Praktiker eher über eine theoretische oder eher über eine praktische PR-Ausbildung?

⁶⁸ Wie bereits erläutert, ist mit dem Begriff ‚PR-spezifisches Ausbildungsniveau‘ hier und im Folgenden gemeint, dass PR-Praktiker Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen für Public Relations absolviert haben. Der Begriff ‚PR-spezifisches Ausbildungsniveau‘ gibt nicht an, ob in der PR-Ausbildung ausschließlich eindeutig PR-spezifische oder auch PR-unspezifische Qualifikationen wie z.B. Rhetorik und Präsentationstechnik vermittelt werden.

7.2 Forschungsleitende Annahmen⁶⁹ und Hypothesen⁷⁰

Die im Rahmen der Studie zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ erhobenen Daten werden deduktiv analysiert:

„Beim **deduktiven** Vorgehen geht der Forscher von einer bereits vorliegenden Theorie oder Hypothese aus und versucht, diese empirisch zu prüfen. Diese Prüfung führt, wenn sie korrekt erfolgt, zu einer Bestätigung oder aber zu einer Widerlegung [...].“ (Merten /Teipen 1991: 52)

Vor dem Hintergrund des in Abschnitt 6.6 analysierten Forschungsstands (vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005, Wienand 2003, Röttger 2000, Merten 2000b, Wienand 1998, Röttger 1997, Merten 1997, Altmeyen/Roters 1994) ist die Verfasserin in der nachstehenden Untersuchung von verschiedenen Vermutungen ausgegangen. So wird zum einen unterstellt, dass kein klares PR-spezifisches Qualifikationsprofil existiert. Es ist anzunehmen, dass die befragten Praktiker PR-unspezifischen Qualifikationen (z.B. *Allgemeinbildung, Flexibilität, Belastbarkeit* oder *soziale Kompetenz*) eine höhere Relevanz für den PR-Beruf zuweisen als eindeutig PR-spezifischen Qualifikationen (z.B. *Grundlagen der PR, Grundlagen der Kommunikationswissenschaft* oder *Kenntnis nationales/internationales Mediensystem*). Zusätzlich ist davon auszugehen, dass als Folge eines unklaren Anforderungs- und Qualifikationsprofils unter den Praktikern kein Einvernehmen darüber besteht, auf welchem Wege die für den PR-Beruf wichtigen Qualifikationen bestmöglich zu erwerben sind. Aus diesem Grund ist weiter anzunehmen, dass im Berufsfeld Public Relations viele ‚PR-Laien‘, d.h. Personen tätig sind, die über keine oder eine mangelhafte PR-spezifische Ausbildung verfügen.⁷¹

Mit den nachfolgenden forschungsleitenden Annahmen werden diese Vermutungen präzisiert und in einzelne, prüfbare Behauptungen übersetzt (vgl. Früh 2001: 77).

⁶⁹ Forschungsleitende Annahmen fragen nach deskriptiven Parametern oder Unterschieden zwischen zwei Variablen, jedoch nicht nach ihrer statistischen Relation. Forschungsleitende Annahmen werden – im Gegensatz zu Hypothesen – nicht statistisch ‚hart‘ getestet, sondern auf ihre Richtigkeit in der Tendenz überprüft (z.B. durch Häufigkeitsauszählungen oder Mittelwertvergleiche). (Vgl. Nafroth 2001: 100, Bortz 2005: 34ff., 108ff.)

⁷⁰ In der Sozialwissenschaft wird eine Hypothese definiert als Verknüpfung von (mindestens) zwei Variablen samt Verknüpfungsvorschrift. Diese Verknüpfungsvorschrift enthält Informationen zur kausalen Ordnung der Variablen (X wirkt auf Y) sowie zur Struktur der Verknüpfung (positive Ausprägungen von X sind assoziiert mit negativen Ausprägungen von Y). (Vgl. Merten/Teipen 1991: 65f., Merten 1995: 317). Hypothesen sind einem exakten empirischen Test auf Falsifikation oder Verifikation zu unterziehen, d.h. sie fordern eine statistisch ‚harte‘ Prüfung – einen Test der Korrelation inklusive Signifikanztest (vgl. Bortz 2005: 108ff., Nafroth 2001: 100, Merten 1995: 316).

⁷¹ Röttger legt in ihrer Hamburger Berufsfeldstudie ein weiter gefasstes Verständnis des Begriffs ‚PR-Laie‘ zugrunde. Vgl. dazu ausführlich Röttger 2000: 327.

Forschungsleitende Annahmen (FA)

I PR-Qualifikationsprofil

FA1: Es existiert kein klares PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil.

Die folgenden Annahmen **FA1a–FA1g** gelten als Indikatoren für ein unklares PR-Qualifikationsprofil. Mit ihrer Hilfe kann die forschungsleitende Annahme **FA1** überprüft werden.

- **FA1a:** Die Qualifikationsmerkmale, die von den Befragten die insgesamt höchsten Relevanzzuweisungen erhalten, sind nicht PR-spezifisch.
- **FA1b:** Im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ steht das PR-unspezifische Item *Allgemeinbildung* an der Spitze der Relevanzskala der Befragten.
- **FA1c:** PR-spezifische Wissensgebiete wie *Grundlagen der Kommunikationswissenschaft* oder *Grundlagen der PR* erhalten tendenziell niedrigere Relevanzzuweisungen als PR-unspezifische Wissensbereiche wie *Branchenkenntnisse*, *Kenntnis gängiger PC-Programme/Internet/Neue Medien* oder *Fremdsprachen*.
- **FA1d:** Journalistisch-handwerkliches Können nimmt im Qualifikationsbereich ‚praktische Fertigkeiten‘ einen zentralen Stellenwert ein.
- **FA1e:** Nicht eindeutig PR-spezifische Merkmale aus dem Qualifikationsbereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ gehören zu den insgesamt meistgenannten, mit hohen Relevanzzuweisungen versehenen Qualifikationsmerkmalen.
- **FA1f:** In der Kategorie ‚sonstige Qualifikationsmerkmale‘ führen die Befragten überwiegend PR-unspezifische Qualifikationen an.
- **FA1g:** Die Befragten halten *Fachwissen über den Kommunikationsgegenstand* für wichtiger als *Fachkenntnisse im Bereich PR*.

II PR-Ausbildung

FA2: Es herrscht erhebliche Unklarheit darüber, wie die für die PR-Praxis wichtigen Qualifikationen bestmöglich zu erwerben sind.

Die folgenden Annahmen **FA2a–FA2b** gelten als Indikatoren für die bestehenden Unklarheiten darüber, wie die für eine Tätigkeit im PR-Bereich relevanten Qualifikationen bestmöglich zu erlangen sind. Mit ihrer Hilfe kann die forschungsleitende Annahme **FA2** überprüft werden.

- **FA2a:** Die Ansicht, der PR-Beruf sei nicht zu erlernen, da Persönlichkeit und Begabung ausschlaggebend seien, wird noch heute von einigen Praktikern vertreten.
- **FA2b:** Als einen geeigneten Weg, um die für die PR-Praxis notwendigen Qualifikationen zu erwerben, betrachten die PR-Praktiker das ‚Training *on the job*‘.

FA3: PR-Tätigkeiten werden relativ häufig von PR-Laien ausgeübt.

Die folgenden Annahmen **FA3a–FA3b** gelten als Indikatoren dafür, dass viele PR-Laien im Berufsfeld tätig sind. Mit Hilfe dieser Annahmen kann die forschungsleitende Annahme **FA3** überprüft werden.

- **FA3a:** Ein Großteil der Befragten verfügt nicht über eine fundierte theoretische PR-Ausbildung.
- **FA3b:** Die praktische PR-Ausbildung der Befragten ist in vielen Fällen ausschließlich ‚*on the job*‘ bzw. allein über *Praktika* erfolgt.

Hypothesen (H)

Es ist davon auszugehen, dass die Bewertung der verschiedenen Qualifikationsbereiche sowie die Antworten im Themenkomplex ‚PR-Ausbildung‘ je nach beruflicher Position und soziodemografischem Profil der Befragungsteilnehmer unterschiedlich ausfallen. Exemplarisch für die Vielzahl an möglichen Zusammenhängen wurden die unten genannten Hypothesen ausgewählt, die im Folgenden zu überprüfen sind.

I PR-Qualifikationsprofil

H1: Je länger eine Person im PR-Berufsfeld tätig ist, desto höher bewertet sie die Relevanz der Qualifikationsmerkmale aus dem Qualifikationsbereich ‚Wissen‘.

H2: Je höher die berufliche Position eines/r Befragten, desto höher bewertet er/sie die Relevanz des Wissensbereichs *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung*.

H3: Je älter ein PR-Praktiker, desto höher bewertet er/sie Qualifikationsmerkmale aus der Kategorie ‚Moral und Ethik‘.

II PR-Ausbildung

H4: Je höher die berufliche Position eines/r Befragten, desto höher bewertet er/sie die Relevanz einer theoretisch fundierten PR-Ausbildung

7.3 Untersuchungsmethode: Die Befragung

Zur Beantwortung der oben genannten Forschungsfragen wurde die Methode der Befragung gewählt. In der sozialwissenschaftlichen Datenerhebung⁷² gilt die Befragung nach wie vor als das Standardinstrument. Nach der Inhaltsanalyse ist die Befragung in der empirischen kommunikationswissenschaftlichen Forschung das am häufigsten eingesetzte Instrument. (Vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 321, Merten 2000a: 34f.)

7.3.1 Definition, Ziel, Durchführung und Grenzen der Befragung

Laut Scheuch ist die Befragung zu definieren als „ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen [...] zu verbalen Reaktionen veranlasst werden soll“ (Scheuch 1967: 138, hier zitiert nach Merten/Teipen 1991: 110). Die Befragung eignet sich besonders gut dazu, „Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen oder Bewertungen“ (Schnell/Hill/Esser 2005: 321) zu erheben. Damit stellt die Befragung ein ideales Instrument dar, um zu erfassen, welche Qualifikationsmerkmale aus der Perspektive von PR-Praktikern für den PR-Beruf relevant sind, auf welchem Wege diese bestmöglich zu erwerben sind und über welches PR-spezifische Ausbildungsniveau die Befragten verfügen.

Das zentrale Ziel der sozialwissenschaftlichen Befragung besteht darin, „durch regulierte (einseitig regelgeleitete) Kommunikation reliable (zuverlässige, konsistente) und valide⁷³ (akkurate, gültige) Informationen über den Forschungsgegenstand zu erfahren“ (Scholl 2003: 24).

Für eine gelungene Befragung müssen auf Seiten des Befragten verschiedene Voraussetzungen vorliegen. Dazu zählen:

- Interesse am Befragungsthema
- inhaltliche und sprachliche Kompetenz
- grundsätzliche Akzeptanz von Befragungen, Wissenschaft oder Meinungsforschung

⁷² „Die Methode der sozialwissenschaftlichen Datenerhebung kann man – im Unterschied zu der naturwissenschaftlichen Datenerhebung – definieren als theoretisch abgeleitetes und forschungslogisch geordnetes System von Regeln, mit dessen Hilfe von einem Vermittlungsprozess auf Aspekte der sozialen Wirklichkeit geschlossen werden kann.“ (Merten 1995: 48)

⁷³ Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) bilden die beiden Gütekriterien wissenschaftlicher Messungen (vgl. Möhring/Schlütz 2003: 19). Eine Prüfung von Validität und Reliabilität der Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ nimmt die Verfasserin in Abschnitt 7.8 vor.

- Kooperationsbereitschaft
- Ehrlichkeit (Vgl. ebd.)

Da in der vorliegenden Untersuchung ausschließlich Praktiker aus dem Bereich Public Relations befragt wurden, ist davon auszugehen, dass die Untersuchungsteilnehmer ausreichend inhaltlich kompetent sind, um an der Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ teilzunehmen.

Im Hinblick auf die Durchführung der Befragung betont Scholl, dass die Befragung eine „künstliche (nicht selbst gesuchte), asymmetrische (einseitig themenbestimmte), distanzierte (nicht persönlich werdende), neutrale (emotional nicht extreme), anonyme (nicht zwischen Bekannten erfolgende) Gesprächsform“ (ebd.) sei. Diese Merkmale werden in der vorliegenden Erhebung zusätzlich verstärkt, da es sich um eine internetgestützte Befragung handelt.

Gegenüber der Methode der Beobachtung ist die Befragung durch das zentrale Merkmal der ‚Introspektion‘ abzugrenzen. Introspektion meint, dass der Befragte einen privilegierten und unmittelbaren Zugang zu den Inhalten seines Bewusstseins hat und diese unverfälscht ablesen kann. Strack bezeichnet die Methode der Befragung demgemäß auch als „Aufforderung zur Introspektion“ (Strack 1994: 9). (Vgl. ebd.: 7ff.) Da die durch eine Befragung erhobenen Meinungen, Einstellungen, Gefühle und Bewertungen jedoch stets kommunikativ vermittelt und nur indirekt erschließbar sind, muss stets von einer (potenziellen) Verzerrung der Inhalte ausgegangen werden (vgl. Scholl 2003: 24f.). In der vorliegenden Studie entstehen möglicherweise zusätzliche Verzerrungseffekte, da die Befragungsteilnehmer die Relevanz der verschiedenen Qualifikationsmerkmale vor dem Hintergrund ihrer persönlichen beruflichen Erfahrung beurteilen. So ist nicht auszuschließen, dass der Bereich der ‚praktischen Fertigkeiten‘ für die Befragten einen höheren Stellenwert hat als einzelne Wissensgebiete, da sie hier einen unmittelbaren Bezug zu ihrer täglichen Arbeit herstellen können (vgl. auch Schildmann 2000: 141, hier zitiert nach Wienand 2003: 255). Ein ähnliches Problem könnte sich nach Meinung der Verfasserin auch in Bezug auf die Frage nach dem geeigneten PR-Ausbildungsweg ergeben. Auch hier ist der Befragte möglicherweise geneigt, den eigenen Ausbildungsgang als den am besten geeigneten anzusehen (vgl. auch Wienand 2003: 281).

7.3.2 Varianten der Befragung

Verschiedene Varianten der Befragung lassen sich nach zwei Kriterien differenzieren: dem Standardisierungsgrad und der Erhebungssituation (vgl. Merten/Teipen 1991: 110, Kromrey 2002: 376f.).

Hinsichtlich des Standardisierungsgrades ist zwischen drei verschiedenen Befragungsvarianten zu unterscheiden: ‚voll-standardisiert‘, ‚teil-standardisiert‘ und ‚nicht-standardisiert‘. Während bei der voll-standardisierten Befragung sämtliche Fragen im Fragebogen explizit vorformuliert sind, wird bei einer teil-standardisierten Befragung ein Fragebogengerüst verwendet, bei dem hauptsächlich mit offenen Fragen gearbeitet wird. Bei nicht-standardisierten Befragungen wird vollständig auf einen Fragebogen verzichtet und ausschließlich mit bestimmten Schlagworten oder Themen gearbeitet, die in der Befragung angesprochen werden. (Vgl. ebd.: 378) In der vorliegenden Untersuchung wurde mit einem voll-standardisierten Fragebogen gearbeitet. Ausführliche Informationen zur Operationalisierung des Fragebogens folgen in Abschnitt 7.4.

Nach Art der Erhebungssituation ist zwischen ‚mündlicher Befragung‘, ‚schriftlicher Befragung‘, ‚Telefoninterview‘ und ‚internetgestützter Befragung‘ zu differenzieren (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 321). Da in der Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ die Methode der internetgestützten Befragung eingesetzt wurde, diskutiert die Verfasserin im Folgenden Vor- und Nachteile dieser Befragungsvariante.⁷⁴

7.3.3 Die internetgestützte Befragung

Befragungen über das Internet gewinnen seit einigen Jahren zunehmend an Popularität. Grundsätzlich sind zwei Varianten der internetgestützten Befragung zu unterscheiden: ‚E-Mail-Befragung‘ und ‚Web-Survey‘. Während bei E-Mail-Befragungen ein Fragebogen als E-Mail versendet und/oder zurückgesandt wird, ist der Fragebogen bei Web-Surveys als Programm auf einem Web-Server auszufüllen. (Vgl. ebd.: 377) In der vorliegenden Erhebung wurde mit einer Kombination aus beiden Varianten gearbeitet. Die Befragungsteilnehmer wurden per E-Mail auf die Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ aufmerksam gemacht und zur Teilnahme aufgerufen. In der E-Mail befand sich ein Link zum Fragebogen, der als Programm auf einem Web-Server auszufüllen war. Nach Beantwor-

⁷⁴ Für ausführliche Informationen zu anderen Befragungsvarianten vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 321ff., Kromrey 2002: 376f. oder Merten/Teipen 1991: 111ff.

tung wurden die Fragebögen automatisch und anonymisiert an die Verfasserin zurückgesendet. Detaillierte Hinweise zur Durchführung der Befragung erfolgen in Abschnitt 7.7.

7.3.4 Vor- und Nachteile der internetgestützten Befragung

Als wesentliche Vorteile der internetgestützten Befragung gelten:

- die schnelle Durchführbarkeit, da die Schritte der Datenerfassung, -eingabe und -übermittlung abgekürzt werden; damit wird auch die Fehleranfälligkeit reduziert
- die einfache technische Realisierbarkeit von komplexen Filterführungen und Gabelungen im Fragebogen; so sind logische Brüche und widersprüchliche Antworten von vornherein zu vermeiden
- die problemlose Integration von multimedialen Elementen
- die geringen Erhebungskosten, da keine Interviewer benötigt werden (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 377ff., Scholl 2003: 54f.).

Kritisch anzumerken ist, dass die hier genannten Vorteile der internetgestützten Befragung eine zeitintensive technische Vorarbeit erfordern:

„Die Vorbereitung auf und Vorarbeit für die Befragung muss intensiver sein als bei konventionellen Verfahren [...]. Für die Erstellung des Fragebogens sind Programmierkenntnisse notwendig.“ (Ebd.: 56)

Hinzu kommt, dass auf Seiten der Befragten vielfältige Unterschiede in Ausstattung und Konfiguration ihrer Hard- und Software bestehen. Aus diesem Grund sind sorgfältige und zumeist langwierige Pretests, mit denen die technische Durchführbarkeit der Befragung auf verschiedenen PCs überprüft wird, dringend erforderlich. (Vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 382ff.)

Bei der internetgestützten Befragung ist kein Interviewer anwesend. Für die Datenerhebung entstehen hieraus verschiedene Vorteile: Zum einen sind Interviewfehler oder unwillkürliche Einflussnahmen durch den Interviewer ausgeschlossen (vgl. ebd.: 359, Scholl 2003: 55). Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Antworten der Befragten bei Abwesenheit eines Interviewers ‚überlegter‘ sind und die Befragungsteilnehmer sich besser auf das Thema konzentrieren. Dies liegt darin begründet, dass die Befragungsteilnehmer nicht nur den Beantwortungszeitpunkt selbst bestimmen, sondern auch eigenständig festlegen, wie viel Zeit sie für die Beantwortung einer Frage aufwenden. Der ‚Druck‘

durch den Interviewer entfällt. Zugleich wird die Zusicherung von Anonymität von den Befragungsteilnehmern als glaubwürdiger empfunden, wenn kein direkter Kontakt zu einem Interviewer besteht. Des Weiteren ist anzunehmen, dass die Antworten der Befragten ehrlicher ausfallen, wenn kein Interviewer anwesend ist. (Vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 359) Dieser Aspekt ist ein indirekter Verweis auf das Phänomen ‚sozialer Erwünschtheit‘. Sozial erwünschte Antworten liegen dann vor, wenn der Befragte versucht, „so zu antworten, wie er meint, dass dies vom Interviewer oder von seiner sozialen Umwelt erwartet wird“ (Kromrey 2002: 350). Das Problem sozialer Erwünschtheit tritt vor allem bei den sogenannten ‚unangenehmen Fragen‘ auf. Hier reagieren die Befragten aufgrund von Konsequenzbefürchtungen häufig mit Meinungslosigkeit, Item-Nonresponse oder Antwortverfälschung (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 355f.).

Nach Ansicht der Verfasserin ist das Phänomen sozialer Erwünschtheit in der vorliegenden Erhebung ein nachrangiges Problem, da keine unangenehmen oder prekären Inhalte abgefragt werden. Konsequenzbefürchtungen auf Seiten der Befragten sowie daraus resultierende Antwortverzerrungen können ausgeschlossen werden.

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die Abwesenheit eines Interviewers bei der internetgestützten Befragung zu verschiedenen positiven Effekten führt. Allerdings stehen den genannten Vorteilen auch negative Aspekte gegenüber: So lässt sich die Erhebungssituation bei Abwesenheit eines Interviewers deutlich schlechter kontrollieren, der Befragte kann keine Verständnisfragen stellen und spontane Anmerkungen der Befragungsteilnehmer müssen unberücksichtigt bleiben. Vor allem Teilnehmer mit geringer Computererfahrung könnten durch die Abwesenheit eines Interviewers verunsichert sein. Nach Meinung der Verfasserin ist für die vorliegende Erhebung davon auszugehen, dass der Großteil der befragten PR-Praktiker über ausreichend Computererfahrung verfügt. Verunsicherungen auf Seiten der Befragungsteilnehmer sind daher nicht zu erwarten. Ein weiterer, aus der Abwesenheit des Interviewers resultierender Nachteil besteht darin, dass die Initiatoren der Befragung nur eingeschränkte Möglichkeit haben, die Befragungsteilnehmer zur Teilnahme an der Befragung oder zu dessen Fortsetzung zu motivieren. Geringe Rücklauf- und höhere Abbruchquoten sind demnach nicht auszuschließen. (Vgl. ebd.: 259, Möhring/Schlütz 2003: 141ff., Scholl 2003: 55ff.) Um dieses Problem einzuschränken, wurden in der durchgeführten Erhebung zwei Befragungswellen vorgenommen (vgl. 7.7). Insgesamt bleibt festzuhalten, dass in der Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ die durch die Abwesenheit eines Interviewers entstehenden Vorteile überwiegen.

7.4 Operationalisierung: Der Fragebogen

Die Methode der Befragung erfordert eine Übersetzung der oben skizzierten theoretischen Forschungsfragen in das empirische Instrument (vgl. Scholl 2003: 140). Im Folgenden beschreibt die Verfasserin den Weg von den wissenschaftlichen Forschungsfragen zu den Fragen im Fragebogen.

Der Fragebogen⁷⁵ gliedert sich in drei thematische Abschnitte, deren Aufteilung an die zuvor erläuterte Systematisierung der forschungsleitenden Annahmen und Hypothesen angelehnt ist. Folgende Themenbereiche werden abgefragt:

- PR-Qualifikationsprofil
- PR-Ausbildung
- Soziodemografische Angaben

Insgesamt umfasst der Fragebogen fünfzehn Fragen. Es wird sowohl mit ‚geschlossenen Fragen‘ als auch mit ‚Hybridfragen‘ gearbeitet.⁷⁶

Themenkomplex ‚PR-Qualifikationsprofil‘

Die Einschätzung, welche Wissensgebiete, praktischen Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften aus Sicht der PR-Praktiker von Bedeutung sind, um im PR-Beruf erfolgreich zu sein, wurde mit den Fragen 3 und 4 operationalisiert.

In Frage 3 sind die PR-Tätigen aufgefordert, die Praxisrelevanz von einundvierzig verschiedenen Qualifikationsmerkmalen aus den Bereichen ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘ zu bewerten. Vorgegeben ist eine zehnstufige Ordinalskala (1 = maximal unwichtig bis 10 = maximal wichtig).⁷⁷

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass eine trennscharfe Abgrenzung zwischen den im Dreier-Modell „Berufsqualifikation“ zugrunde gelegten Qualifikationsbereichen ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘ zum Teil problematisch ist. Da Verunsicherungen auf Seiten der Befragungsteilnehmer zu verhindern sind, wurden

⁷⁵ Eine Printversion des Fragebogens wurde dem Anhang beigelegt (vgl. Anhang A).

⁷⁶ Während geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten arbeiten, können die Untersuchungsteilnehmer bei offenen Fragen selbstständig Antworten geben. Hybridfragen kombinieren offene und geschlossene Fragen und räumen dem Befragten ein, eigene Antworten zu ergänzen, die der Forscher in seinen Vorgaben nicht berücksichtigt hat. (Vgl. Scholl 2003: 156f.)

⁷⁷ Bei Ordinalskalen kann eine Rangfolge zwischen den Antwortmöglichkeiten gebildet werden. Die Abstände zwischen den Rängen sind allerdings nicht zu bestimmen. (Vgl. Scholl 2003: 160)

die verschiedenen Items im Fragebogen nicht den einzelnen Qualifikationsbereichen zugeordnet.

Um Forschungskontinuität zu erzielen, hat die Verfasserin sich bei der Auswahl der einzelnen Qualifikationsmerkmale zu großen Teilen an den Items orientiert, die bereits in den Erhebungen von Merten (1996) und Wienand (2000)⁷⁸ abgefragt wurden. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die erhobenen Daten zu vergleichen sowie Trends und Entwicklungslinien aufzuzeigen (vgl. auch Wienand 2003: 225).

Folgende Qualifikationsmerkmale wurden bereits in den Untersuchungen von Merten und Wienand abgefragt und sind auch Gegenstand der Untersuchung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“:

Qualifikationsbereich ‚Wissen‘

- Gute Allgemeinbildung
- Grundlagen der Kommunikationswissenschaft
- Grundlagen der BWL
- Grundlagen der PR
- Grundlagen des Marketing
- Grundlagen der Journalistik
- Fremdsprachen
- Grundlagen des Managements
- Methoden Statistik/EDV für Datenauswertung⁷⁹
- Kenntnis des nationalen/internationalen Mediensystems
- Evaluation/Wirkungsforschung/-messung
- Ethik von PR

⁷⁸ Um den genauen zeitlichen Abstand zwischen den Vorgängerstudien und der Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ anzuzeigen, werden hier und im Folgenden wieder die Erhebungszeitpunkte der Studien von Wienand und Merten angeführt.

⁷⁹ Das Qualifikationsmerkmal *Methoden Statistik/EDV für Datenauswertung* wurde in den Vorgängerstudien mittels zwei verschiedener Items erhoben. Zur besseren Verständlichkeit wurden diese in der vorliegenden Studie zu einem Item zusammengefasst.

- Kenntnis gängiger PC-Programme/Internet/Neue Medien⁸⁰

Qualifikationsbereich ‚Fertigkeiten‘

- Schreiben von Texten
- Redigieren von Texten
- Entwerfen von Konzeptionen
- Kunden beraten können

Qualifikationsbereich ‚persönliche Eigenschaften‘

- Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen
- Sich schnell in eine Sache hineindenken können
- Trends erkennen können
- Strategien entwickeln können⁸¹
- Rhetorisches Potenzial
- Flexibilität
- Biss/Durchsetzungsvermögen
- Kreativität
- Intelligenz
- Ehrlichkeit
- Humor/Fröhlichkeit
- Gutes Aussehen
- Eine angenehme Stimme

Zusätzlich zu den aus den Vorgängerstudien übernommenen Qualifikationsmerkmalen werden in Frage 3 zehn weitere Items abgefragt, die die Verfasserin nach der Aufarbeitung des Forschungsstandes ergänzt hat:

⁸⁰ Bei Wienand und Merten abgefragt als *Multimedia/Internet/Neue Medien*.

⁸¹ Das Item *Strategien entwickeln können* wurde in den Vorgängerstudien dem Qualifikationsbereich der ‚Fertigkeiten‘ zugeordnet. Da bei der Strategieentwicklung jedoch klar geistige Leistungen bzw. ‚intellektuelle Problemlösungen‘ im Vordergrund stehen, ordnet die Verfasserin dieses Item hier dem Bereich der ‚Fähigkeiten/persönlichen Eigenschaften‘ zu (vgl. 6.1.4).

Qualifikationsbereich ‚Wissen‘

- Fachwissen über den Kommunikationsgegenstand/Branchenkenntnisse⁸²
- Wissen über die berufliche Rolle und damit verbundene Aufgaben bzw. Funktionen⁸³

Qualifikationsbereich ‚Fertigkeiten‘

- Recherchieren⁸⁴
- Verhandlungsgeschick
- Zeitmanagement
- Akquisekompetenz
- Vermittlung zwischen Organisation und Bezugsgruppen

Qualifikationsbereich ‚persönliche Eigenschaften‘

- Interesse für den Umgang mit Veränderungsprozessen⁸⁵
- Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
- Soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen⁸⁶

Darüber hinaus wird in Frage 3 die Bedeutung von *allgemeiner beruflicher Erfahrung* abgefragt. Nach dem hier zugrunde gelegten Dreier-Modell „Berufsqualifikation“ handelt es sich bei beruflicher Erfahrung um kein Qualifikationselement im engeren Sinne. Wie bereits erwähnt, fordern PR-Arbeitgeber aber immer wieder allgemeine Berufserfahrung von den Bewerbern. Daher ist die Relevanz dieses Merkmals ebenfalls zu erheben.

Ergänzend zu den oben genannten Items haben die Befragungsteilnehmer in der Antwortkategorie *Sonstiges, und zwar...* die Möglichkeit, eigene Qualifikationsmerkmale zu nennen, die im Fragebogen nicht vorgegeben sind.

⁸² Bei Wienand (2000) und Merten (1996) wurde dieses Qualifikationsmerkmal bereits im Ansatz über das Item *Fach-/Spezialwissen* abgefragt. Für die hier vorgenommene Erweiterung vgl. auch Szyszka 1998: 18.

⁸³ Vgl. hierzu auch Szyszka 1998: 18.

⁸⁴ Verschiedene empirische Studien haben gezeigt, dass journalistische Qualifikationen im PR-Beruf einen hohen Stellenwert haben (vgl. 6.6, 6.7). Da Recherchieren eine zentrale journalistische Fertigkeit darstellt (vgl. Röttger 1997: 274), hat die Verfasserin dieses Item als Ergänzung zu den Items *Schreiben von Texten* und *Redigieren von Texten* in den Fragebogen aufgenommen.

⁸⁵ Das PR-Arbeitsfeld ‚Change Communication‘ hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich an Relevanz gewonnen. Nach Meinung der Verfasserin ist das Item *Interesse für den Umgang mit Veränderungsprozessen* daher ebenfalls in den Fragebogen zu integrieren.

⁸⁶ In den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) wurde das Item *soziale Kompetenz/ Kompetenz im Umgang mit Menschen* bereits im Ansatz über das Item *Kontakte herstellen können* abgefragt. Die Verfasserin hat die Bezeichnung in der vorliegenden Erhebung entsprechend erweitert.

Um Informationen darüber zu erhalten, wie die PR-Tätigen die Bedeutung von PR-Fachkenntnissen im Vergleich zu Fachkenntnissen über den Kommunikationsgegenstand bewerten (vgl. FA1g), hat die Verfasserin in Frage 4 ein fiktives Beispiel konstruiert: Die Befragten sind aufgefordert, sich in die Rolle des Leiters einer PR-Agentur für den Pharma-Bereich zu versetzen, die einen neuen Mitarbeiter sucht. Auf einer wiederum zehnstufigen Ratingskala (1 = maximal unwichtig bis 10 = maximal wichtig) sollen die Befragten nun die Relevanz von *Fachkenntnissen im Bereich Biologie/Pharma* und *Fachkenntnissen im Bereich PR* beurteilen.

Themenkomplex ‚PR-Ausbildung‘

Über Frage 5 wird erhoben, wie die Befragten die Relevanz von verschiedenen PR-Ausbildungswegen bewerten. Auch hier hat die Verfasserin sich an den Items der Vorgängerstudien orientiert und lediglich vereinzelte Modifikationen vorgenommen (vgl. dazu Wienand 2003: 277ff.). Auf einer zehnstufigen Ordinalskala⁸⁷ sollen die Untersuchungsteilnehmer die folgenden fünf Ausbildungstypen bewerten:

- ‚on the job‘
- einschlägiges Hochschulstudium
- Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt
- Weiterbildung in Einzel-/Kompaktseminaren
- praxisorientierte, berufsbegleitende PR-Weiterbildung (Fernstudium/Abendstudium)

Eine weitere Antwortoption bildet die Aussage *Den PR-Beruf kann man nicht erlernen; Begabung und Persönlichkeit sind entscheidend*. Um zu erfassen, ob die These von PR als Begabungsberuf nach wie vor von PR-Tätigen vertreten wird, sind die Befragten aufgefordert, auf der vorgegebenen Ratingskala ihre Zustimmung bzw. Ablehnung zum oben genannten Statement auszudrücken.

Zusätzlich zu diesen Antwortvorgaben haben die Befragten in der Kategorie *Sonstiges, und zwar...* die Möglichkeit, Ausbildungsmaßnahmen zu nennen, die ihrer Meinung nach wichtig, im Fragebogen aber nicht angeboten sind.

Das PR-spezifische Ausbildungsniveau der Befragten wird über zwei Fragen (Fragen 6 und 7) erhoben. Frage 6 erfasst das theoretische Ausbildungsniveau der Befragten. Die PR-

⁸⁷ Wiederum gilt: 1 = maximal unwichtig, 10 = maximal wichtig.

Praktiker sollen angeben, ob sie schon einmal an einer oder mehreren der nachfolgend genannten theoretischen PR-Ausbildungsmaßnahmen teilgenommen haben:

- Ja, Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt
- Ja, Weiterbildung in PR-Einzel-/Kompaktseminaren
- Ja, berufsbegleitendes PR-Fern-/Abendstudium
- Nein, noch nie

Mit Frage 7 wird das praktische PR-Ausbildungsniveau der Befragten erhoben. Vorgegeben sind folgende Antwortoptionen:

- Praktikum in PR/Journalismus
- PR-Volontariat/PR-Trainee
- Volontariat in den Medien
- Sonstige
- Ausschließlich ‚on the job‘ gelernt⁸⁸

Themenkomplex ‚Soziodemografische Angaben‘

Die soziodemografischen Merkmale der Befragten werden mit den Fragen 1, 2, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 erhoben. Neben Alter (Frage 13), Geschlecht (Frage 12), höchstem Bildungsabschluss (Frage 14) und Studienrichtung (Frage 15) werden auch der aktuelle Tätigkeitsbereich (Frage 1) und die berufliche Position (Frage 11) der Untersuchungsteilnehmer erfasst. Darüber hinaus wird über Frage 2 erhoben, ob die Befragten Mitglied in einem Berufsverband sind.⁸⁹

Die Fragen 9 und 10 erfassen die PR-spezifische Berufserfahrung der PR-Tätigen. Während die Befragten in Frage 9 angeben sollen, wie viele Jahre sie bereits im Bereich PR tätig sind, zielt Frage 10 darauf, zu ermitteln, ob die Befragten vor ihrer PR-Tätigkeit in

⁸⁸ Die hier skizzierte Abgrenzung zwischen theoretischem und praktischem PR-Ausbildungsniveau wurde in den Studien von Wienand (2000) und Merten (1996) so nicht aufgemacht, sondern erstmalig in der Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ vorgenommen. Um dennoch eine möglichst hohe Vergleichbarkeit zwischen den Untersuchungen sicherzustellen, hat die Verfasserin sich bei der Auswahl der den beiden Bereichen zugeordneten Items wiederum eng an den Vorgängerstudien orientiert.

⁸⁹ Die Antwortvorgaben zu den Fragen 14 und 15 sind – wiederum zum Zweck der bestmöglichen Vergleichbarkeit – an die Kategorisierungen von Wienand (2000) und Merten (1996) angelehnt. Die Verfasserin hat lediglich geringfügige Veränderungen vorgenommen.

einem anderen Bereich gearbeitet haben. Mit Frage 8 wird die Dauer der Berufstätigkeit insgesamt abgefragt.

7.5 Pretest

Nach der Konzeption des Fragebogens hat die Verfasserin mehrere Pretests durchgeführt. „Der Pretest bedeutet die Durchführung der Messung im kleinen: Hier kann sowohl die Logik und Praktikabilität [...] des Fragebogens [...] als auch die rein praktische Datenerhebung [...] getestet werden.“ (Merten/Teipen 1991: 123)

Zunächst wurde der Fragebogen von vier PR-Praktikern ausgefüllt, die ihn insgesamt als logisch aufgebaut und nachvollziehbar bestätigten. Die Verfasserin hat lediglich einige sprachliche Veränderungen vorgenommen. Auch in Bezug auf die Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens bewerteten die Befragten das Untersuchungsinstrument als angemessen.

Wesentlich zeitintensiver als die Tests auf Logik und Praktikabilität des Fragebogens verlief die rund einmonatige Testphase zur technischen Durchführbarkeit der Befragung. In Abschnitt 7.3.4 hat die Verfasserin bereits darauf hingewiesen, dass eine internetgestützte Befragung ein deutlich sorgfältigeres und langwierigeres Pretesten als konventionelle Erhebungstechniken erfordert. Nach Abschluss der Testphase konnte als sicher gelten, dass der Fragebogen problemlos online auszufüllen ist.

7.6 Definition der Stichprobe

Die Grundgesamtheit der PR-Praktiker ist nicht bekannt. Dies haben die Ausführungen in den vorangegangenen Abschnitten bewiesen. Ebenso, wie keine gesicherten Daten über Beschäftigungszahlen existieren, liegen auch keine verlässlichen Informationen über die grundlegenden Strukturen und Ausprägungen des PR-Berufsfeldes (etwa Alters- und Geschlechterverteilung, Verteilung der PR-Praktiker auf Organisationstypen etc.) vor. (Vgl. u.a. Röttger 2000: 75ff. und 188f., Wienand 2003: 223) Die Bestimmung einer repräsentativen⁹⁰ Stichprobe erweist sich aus diesen Gründen als besonders schwierig. Folglich musste die Verfasserin bei der Auswahl der in dieser Untersuchung zugrunde gelegten Stichprobe einen Kompromiss zwischen dem wissenschaftlich Wünschenswerten und dem zeitlich und finanziell Machbaren finden. So hat die Verfasserin auf einen umfangreichen E-

⁹⁰ Eine Stichprobe ist dann als repräsentativ zu bezeichnen, wenn sie ein verkleinertes, strukturgleiches Abbild der Grundgesamtheit darstellt. Um eine repräsentative Stichprobe bestimmen zu können, müssen dem Forscher demzufolge alle Strukturmerkmale der Grundgesamtheit bekannt sein. (Vgl. Brosius/Koschel 2005: 72)

Mail-Verteiler des Münsteraner PR-Weiterbildungsinstituts com⁺plus zurückgegriffen. Der Verteiler umfasst insgesamt 2.300 E-Mail-Adressen aus dem PR-Bereich und setzt sich folgendermaßen zusammen:

- 60% der Adressen: Unternehmens-, Nonprofit- und staatlicher Bereich
- 30% der Adressen: Agenturen
- 5% der Adressen: selbstständige PR-Berater
- 5% der Adressen: Interessenten PR-Weiterbildung

Mit Blick auf die oben skizzierten Ausführungen zur Definition der Stichprobe bleibt Folgendes festzuhalten: Aussagen über die Repräsentativität der mit der vorliegenden Studie erzielten Ergebnisse sind nur eingeschränkt bzw. unter Vorbehalt zu treffen. Die hier gewählte Stichprobe ist keinesfalls als repräsentativ, sondern ausschließlich als ‚auf Repräsentativität zielend‘ zu bezeichnen.

7.7 Durchführung und Untersuchungszeitraum

Die ursprüngliche Stichprobe bestand aus 2.300 Adressaten, die über den wöchentlichen com⁺plus-Newsletter aufgerufen wurden, an der Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ teilzunehmen. Der Newsletter enthielt einen Link zum Fragebogen, der als Programm auf dem Web-Server der com⁺plus GmbH hinterlegt war. Nachdem die Untersuchungsteilnehmer die Fragebögen beantwortet hatten, wurden diese automatisch und anonymisiert an die Verfasserin zurückgesendet. Um einem möglichen Datenmissbrauch vorzubeugen, wurden die beantworteten Bögen darüber hinaus automatisch verschlüsselt.

Die Adressaten wurden in zwei Wellen, am 05.01.2007 sowie am 26.01.2007, zur Teilnahme an der Befragung aufgerufen. Von den 2.300 Adressaten konnten auch nach nochmaligem Versenden 367 nicht erreicht werden. Die bereinigte Stichprobe bestand damit aus 1.933 Adressen.

Ohne weitere Nachfassaktionen erhielt die Verfasserin bis Mitte Februar 201 ausgefüllte und damit verwertbare Fragebögen zurück. Demzufolge ergibt sich eine Rücklaufquote von 10,4%. Da die Rücklaufquote bei schriftlichen bzw. internetgestützten Befragungen aufgrund der Abwesenheit eines Interviewers häufig sehr gering ausfällt, kann diese Quote als gutes Ergebnis gelten (vgl. Merten 2000a: 36).

7.8 Reliabilität und Validität

Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) sind die beiden Gütekriterien für empirische Messungen (vgl. Brosius/Koschel 2005: 62, Scholl 2003: 26f.).

Reliabilität bezeichnet die „Reproduzierbarkeit des Instruments“ (ebd.: 26) bzw. das „Ausmaß der Reproduzierbarkeit von Messergebnissen bei wiederholter Anwendung des gleichen Instruments auf das gleiche Messobjekt“ (Merten 1995: 302). Demnach ist eine Messung dann zuverlässig, wenn wiederholte Messungen mit dem gleichen Messinstrument immer wieder dasselbe Ergebnis anzeigen (vgl. Scholl 2003: 26, Brosius/Koschel 2005: 65).

Für die vorliegende Befragung wurde die Reliabilität anhand der Test-Retest-Methode, d.h. durch die Methode der Messwiederholung überprüft. Hierzu wurde der Fragebogen von derselben Person zweimal ausgefüllt. Um eine Beeinflussung durch Erinnerungseffekte zu vermeiden, lag zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt ein zeitlicher Abstand von vier Wochen. Laut Brosius/Koschel gilt für die Berechnung des Reliabilitätskoeffizienten⁹¹ folgende Gleichung:

$$\frac{\text{Übereinstimmende Messungen}}{\text{Alle Messungen}} = \text{Reliabilitätskoeffizient zwischen 0.0 und 1.0}$$

Messzeitpunkt 1 + 2
Messzeitpunkt 1 + 2

Nach dieser Gleichung ergibt sich für die Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ ein Reliabilitätskoeffizient von

$$\frac{99}{104} = 0,95$$

bzw. eine 95%ige Messübereinstimmung. Folglich ist das Messinstrument als reliabel zu bewerten. (Vgl. ebd.: 64ff.)

Die Reliabilität eines Messinstruments kann durch Lern- und Reifeprozesse der Untersuchungsteilnehmer beeinträchtigt werden (vgl. ebd.: 64). Denkbar ist also, dass bei zweima-

⁹¹ „Die Reliabilität von Messinstrumenten beschreibt man als Koeffizienten auf einer Skala von 0 bis 1. Null’ steht für keine Reliabilität, ‚Eins’ repräsentiert perfekte Reliabilität.“ (Brosius/Koschel 2005: 64)

liger Befragung derselben Person unterschiedliche Antworten festzustellen sind. Gerade in der vorliegenden Untersuchung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ sind solche Antwortverzerrungen nicht auszuschließen: Die Befragten sind aufgefordert, die Relevanz verschiedener Qualifikationsmerkmale zu bestimmen. Es ist davon auszugehen, dass sich die individuelle Bewertung einzelner Items im Laufe der Zeit verändert, da der Befragte im Arbeitsalltag auf neue Herausforderungen trifft, mit denen er zum ersten Messzeitpunkt noch nicht konfrontiert war.

Während sich die Reliabilität auf die eigentliche Messprozedur beschränkt, bezieht sich die Validität auf den gesamten Prozess der Datenerhebung (vgl. Merten 1995: 302). Die Validität der Datenerhebung „meint die inhaltliche sachlogische Gültigkeit und bezieht sich auf die Beziehung zwischen dem theoretischen Konstrukt und der empirischen Messung“ (Scholl 2003: 27). Demzufolge gibt die Validität der Messung an, ob ein Instrument tatsächlich das misst, was es messen soll (vgl. Brosius/Koschel 2005: 67). Welche Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf das Untersuchungsdesign der vorliegenden Erhebung bestehen, diskutiert die Verfasserin im nachfolgenden Abschnitt unter dem Stichwort ‚Studienkritik‘.

7.9 Studienkritik

Die Aussagekraft der Studie zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ ist begrenzt, da mit der hier zugrunde gelegten Stichprobe keine verlässlichen Aussagen für die Gesamtheit der PR-Praktiker zu treffen sind. Wie oben erläutert, gibt es weder sichere Informationen über die grundlegenden Strukturen des Berufsfeldes (z.B. Geschlechterverteilung) noch liegen verlässliche Daten zu Beschäftigungszahlen im PR-Berufsfeld vor (vgl. u.a. Röttger 2000: 75ff. und 188f., Wienand 2003: 223). Deshalb ist die Bestimmung einer repräsentativen Stichprobe schwierig. Da die Präzisierung eines PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofils aber für das gesamte Berufsfeld von entscheidender Bedeutung ist, muss dieses Defizit nach Meinung der Verfasserin ausgeglichen werden. Die Frage, welche Qualifikationen aus der Perspektive der PR-Tätigen aktuell wichtig sind, um im PR-Beruf erfolgreich zu sein, hat schließlich nicht nur Einfluss auf die Diskussion um verbindliche Ausbildungsstandards und eine mögliche Regulierung des Berufszugangs. Sie ist darüber hinaus für die Definition „exklusive[r] Problemlösungskompetenzen“ (Röttger 2001: 57) und damit für die Professionalisierungsbemühungen des Berufsfeldes von entscheidender Bedeutung (vgl. 2). Für zukünftige Berufsfeldstudien wäre es demnach dringend erforderlich, mit

möglichst repräsentativen Stichproben zu arbeiten. Gute Ansätze finden sich in der Hamburger Berufsfeldstudie von Röttger (2000) und auch in der Untersuchung „Public Relations in der Schweiz“ von Röttger/Hoffmann/Jarren (2003) (vgl. 1). In beiden Fällen führten die Autoren eine Vollerhebung in einem repräsentativen Kommunikationsraum durch. Mit dieser Vorgehensweise wird es eher möglich sein, Aussagen über PR-Qualifikationsanforderungen und -Ausbildungsstrukturen zu formulieren, die für die Gesamtheit der PR-Tätigen zutreffen (Repräsentationsschluss). Auch für die vorliegende Erhebung wäre ein solches Vorgehen wünschenswert gewesen. Wie oben angedeutet, musste die Verfasserin jedoch einen Kompromiss zwischen wissenschaftlich Wünschenswertem und zeitlich und finanziell Machbarem finden und daher auf eine Vollerhebung verzichten.

An mehreren Stellen dieser Arbeit ist deutlich geworden, dass PR-Wissenschaft und PR-Praxis sich auf unterschiedliche Art und Weise mit der Frage nach den notwendigen Qualifikationen für den PR-Beruf auseinandersetzen (vgl. 6.2, 6.4). Damit wird das Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis angesprochen: Während der Praxis häufig vorgeworfen wird, mit einfachen Konzepten die Komplexität der PR zu ignorieren, sieht sich die Wissenschaft mit dem Vorwurf konfrontiert, durch ihren starken Bezug zu berufssoziologischen Konzepten an der Berufsrealität vorbeizugehen (vgl. Wienand 2005: 32). Fest steht, dass sowohl die Perspektive der Berufspraxis als auch die der PR-Wissenschaft ihre Begründung und Berechtigung hat. Aus diesem Grund sollte die hier durchgeführte Praktikerbefragung nach Ansicht der Verfasserin auch unter PR-Wissenschaftlern durchgeführt werden. Auf diese Weise ist es möglich, einen gemeinsamen Kern von Anforderungen herauszuarbeiten.

Die Aussagekraft der vorliegenden Studie wird möglicherweise dadurch eingeschränkt, dass Befragungen stets auf subjektiven Selbstauskünften beruhen (vgl. Wienand 2003: 409). Die Bewertungen der verschiedenen Qualifikationsmerkmale müssen also nicht zwangsläufig mit den tatsächlichen Anforderungen der PR-Praxis übereinstimmen. Um dieses Problem einzugrenzen, sind zwei Vorgehensweisen möglich, die in der vorliegenden Untersuchung aus forschungsökonomischen Gründen nicht berücksichtigt werden konnten: Zum einen sollten Zeitbudgetanalysen hinzugezogen werden, in denen die befragten PR-Praktiker angeben, wie viel Zeitanteil die aus den abgefragten Qualifikationsmerkmalen abzuleitenden Tätigkeiten ihrer Ansicht nach in der Berufspraxis beanspruchen.⁹² Zum an-

⁹² Wienand (2000) und Merten (1996) haben Zeitbudgetanalysen durchgeführt. Vgl. dazu Wienand 2003: 271ff.

deren sollte das Instrument der Beobachtung hinzugezogen werden, um die Selbstausskünfte der Befragten mit den realen Begebenheiten des Arbeitsalltags abzugleichen. Dass das Instrument der Beobachtung umfassende Einblicke in den Praxisalltag von PR-Praktikern geben und damit verlässliche Informationen über PR-Qualifikationsanforderungen liefern kann, beweisen Beispiele aus der Managementforschung (vgl. Mintzberg 1973) und aus dem Journalismus (vgl. Altmeppen 1999). (Vgl. auch Wienand 2003: 409, Röttger 2000: 111) Ein Methoden-Mix aus Befragung und teilnehmender Beobachtung (z.B. in Form von Tagesablaufstudien) wäre demzufolge optimal.

8 Auswertung und Interpretation der Daten

8.1 Auswertungsstrategie

Die Auswertung der Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ wurde mit dem Statistikprogramm SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) durchgeführt.

Die erhobenen Daten wurden sowohl uni- als auch bivariat analysiert. Während univariate Analysen sich auf eindimensionale Verteilungen beziehen (Häufigkeiten, Mittelwerte, Streuungswerte), untersuchen bivariate Analysen zwei Variablen zugleich und prüfen deren statistischen Zusammenhang (vgl. Benninghaus 2005: 29ff., Merten/Teipen 1991: 172ff.).

Bivariate Verteilungen können mit Maßzahlen, den sogenannten Korrelationskoeffizienten, charakterisiert werden. Dabei variieren die Zahlenwerte der meisten Koeffizienten zwischen 0 (= keine Beziehung) und 1 (= perfekte Beziehung). (Vgl. Benninghaus 2005: 66) Für die Interpretation der Koeffizienten gelten in der vorliegenden Untersuchung folgende Richtwerte (vgl. Tabelle 13):

Tabelle 13: Interpretation der Korrelationskoeffizienten

Werte der Korrelationskoeffizienten	Interpretation
0 bis .1	Korrelation nicht interpretierbar
.1 bis .3	geringe Korrelation
.3 bis .5	mittlere Korrelation
.5 bis .7	hohe Korrelation
> .7	sehr hohe Korrelation

Quelle: nach Wienand 2003: 232

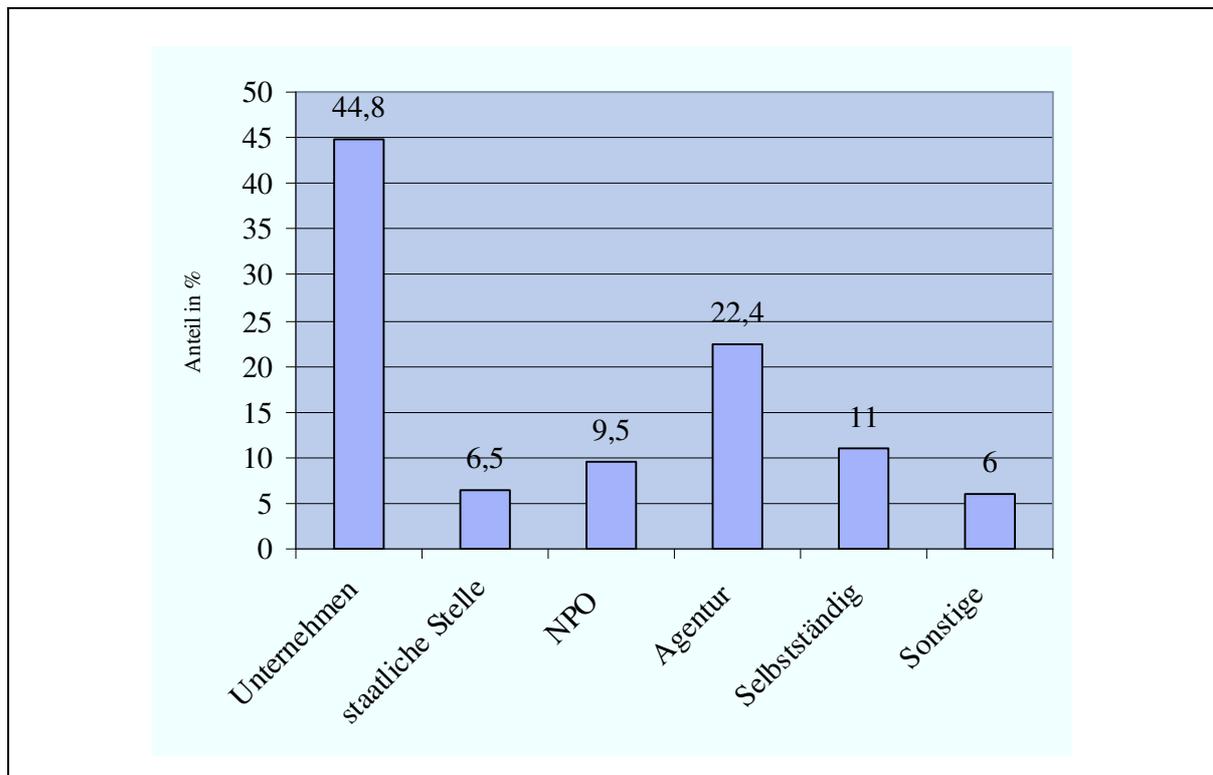
In der nun folgenden Auswertung werden die Ergebnisse der Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ den Erhebungsergebnissen von Wienand (2000) und Merten (1996) gegenübergestellt, sofern die entsprechenden Inhalte auch in den Vorgängerstudien abgefragt wurden. Um die verschiedenen Befunde bestmöglich miteinander vergleichen zu

können, orientiert sich die Verfasserin bei der Ergebnispräsentation in groben Zügen an der Darstellung von Wienand (vgl. Wienand 2003: 232ff.).

8.2 Zusammensetzung und Demografie der Stichprobe

Der Datenanalyse liegt eine Stichprobe von $n = 201$ zugrunde. Der Großteil der Befragungsteilnehmer (90) arbeitet in Unternehmen. Knapp ein Viertel der Befragten (45) stammt aus Agenturen. PR-Tätige aus Nonprofit-Organisationen und selbstständige PR-Praktiker sind mit 19 bzw. 22 Befragten zu etwa gleichen Teilen in der Stichprobe vertreten. Mit 13 bzw. 12 Befragungsteilnehmern bilden PR-Praktiker aus staatlichen Stellen und ‚sonstigen‘ Organisationstypen die kleinsten Gruppen in der Stichprobe. (Vgl. Abbildung 8)

Abbildung 8: Verteilung der PR-Praktiker auf Organisationstypen
(Angaben in Prozent) ($n = 201$)



Frauen sind in der vorliegenden Stichprobe verhältnismäßig stark vertreten (vgl. Tabelle 14). Lag der Frauenanteil in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten

(1996) noch bei 36,5% bzw. 41,8%, ist in der aktuellen Erhebung mit einem Anteil von 45,8% ein deutlich gestiegener Wert festzustellen (vgl. Wienand 2003: 236).

Tabelle 14: Demografie der PR-Praktiker nach Organisationstyp

	Unter- nehmen	Staatli- che Stelle	NPO	Agentur	Selbst- ständig	Sonstige	Gesamt
Alter (Mittelwert)	37,4	41,2	39,5	38,0	43,5	36,8	38,6
Frauen (%)	50,0	38,5	47,4	48,9	31,8	33,3	45,8
Männer (%)	50,0	61,5	52,6	51,1	68,2	66,6	54,2
Leitend (%)	71,1	76,9	83,3	77,3	94,4	90,9	77,3
Nicht-leitend (%)	28,9	23,1	16,7	22,7	5,6	9,1	22,7
Akademiker (%)	75,5	92,3	100	81,8	63,6	75,0	79,0
Jahre Berufstätigkeit (Mittelwert)	12,0	15,3	13,2	12,6	16,9	9,7	12,9
Jahre Berufstätigkeit PR (Mittelwert)	7,9	7,6	9,2	10,0	12,1	7,5	8,9
Mitglied DPRG (%)	8,9	23,1	10,5	33,3	18,2	25,0	17,4
Mitglied BdP (%)	45,6	30,8	63,2	0	9,1	50,0	32,3
Mitglied djv (%)	16,7	15,4	15,8	33,3	36,4	8,3	21,9
Mitglied dju (%)	4,4	15,4	5,3	2,2	4,5	0	4,5
Mitglied anderer Berufsverband (%)	13,3	7,7	5,3	17,8	13,6	33,3	14,4
keine Mitgliedschaft in Berufsverband (%)	33,3	30,8	31,6	37,8	40,9	8,3	33,3
Fallzahl	90	13	19	45	22	12	201

Die Fettung markiert den jeweils höchsten Wert.

Fraglich ist allerdings, ob diese Ergebnisse es erlauben, das PR-Berufsfeld als ‚Frauendomäne‘ zu bezeichnen. Ohne Zweifel ist der Anteil von Frauen im PR-Beruf seit den 70er Jahren kontinuierlich gestiegen. Viele Kommunikationsabteilungen sind gegenwärtig fest in ‚weiblicher Hand‘. Verschiedene empirische Studien haben jedoch – wie in Abschnitt 2.4 erwähnt – bewiesen, dass dem Großteil der Frauen ein Aufstieg in Führungspositionen verwehrt bleibt. (Vgl. ebd., Fröhlich/Peters/Simmelbauer 2005: 102f., Röttger 2000: 309) Auch in der vorliegenden Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ zeigt sich bei Differenzierung nach leitenden und nicht-leitenden Positionen, dass der Frauenanteil in leitenden Positionen mit 41,3% geringer ist als in nicht-leitenden Positionen.

Der Altersdurchschnitt der Befragten liegt bei 38,6 Jahren (vgl. Tabelle 14). Damit sind die befragten PR-Praktiker in der aktuellen Untersuchung geringfügig jünger als in den Studien von Wienand (2000) und Merten (1996). In den Vorgängerstudien lag der Altersdurchschnitt bei 42,4 bzw. 41,1 Jahren (vgl. Wienand 2003: 234). Eine mögliche Erklärung für den abnehmenden Altersdurchschnitt ist, dass junge Berufseinsteiger PR zunehmend als attraktives Tätigkeitsfeld wahrnehmen.⁹³

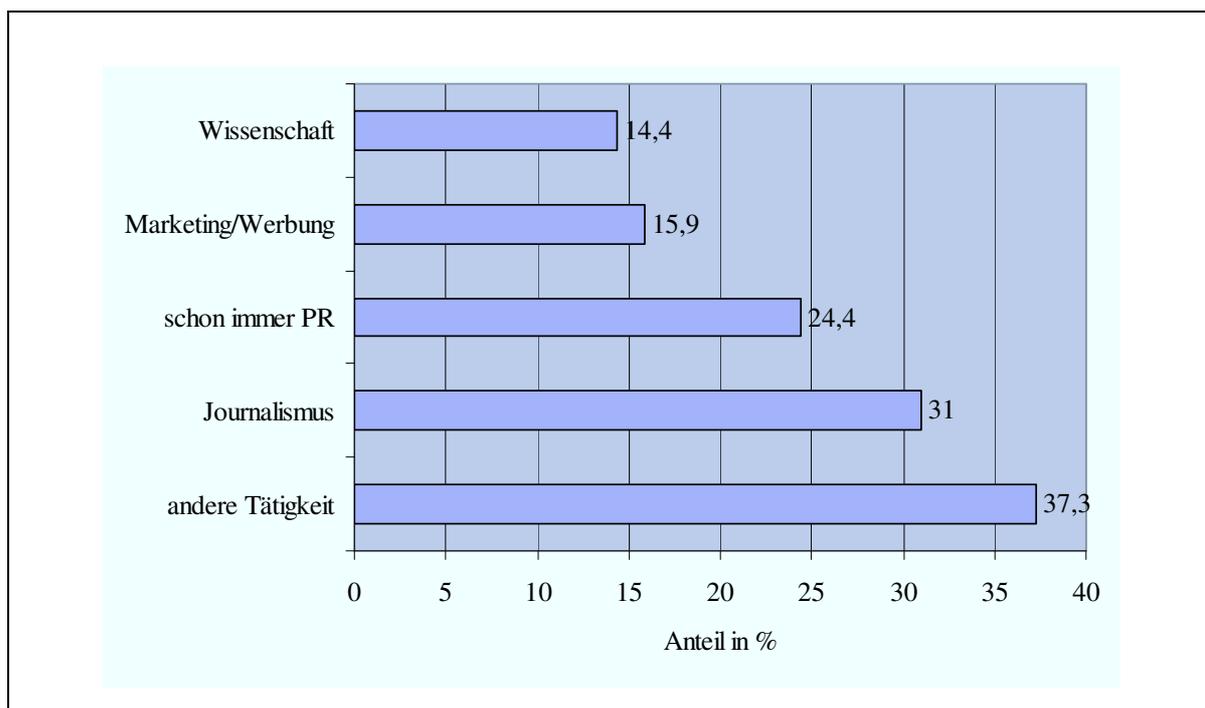
Die Befragten sind im Schnitt seit 12,9 Jahren berufstätig und arbeiten seit 8,9 Jahren im PR-Bereich. Abbildung 9 demonstriert, dass der Großteil der Befragten (37,3%) vor dem Einstieg in den PR-Beruf eine andere, nicht PR-affine Tätigkeit ausgeübt hat. Dieses Ergebnis ist ein Beleg dafür, dass viele sogenannte Quereinsteiger im PR-Berufsfeld beschäftigt sind. Zugleich verweist dieses Ergebnis auf die Dringlichkeit und Aktualität der Frage nach notwendigen Qualifikationen und angemessenen PR-Ausbildungsmaßnahmen.

Abbildung 9 ist weiterhin zu entnehmen, dass viele Praktiker vor ihrem Einstieg in die PR im Journalismus, also ‚auf der anderen Seite des Schreibtisches‘ tätig waren. Mit 31,8% ist dieser Anteil doppelt so groß wie die Menge der Befragten, die zuvor einer Tätigkeit im Bereich Marketing/Werbung (15,9%) nachgegangen sind. Die in Abschnitt 6.6 angedeutete

⁹³ Ein leicht abweichendes Bild liefert die Studie „Profession Pressesprecher 2007“ von Bentele/Großkurth/Seidenglanz (2007). Im Auftrag des BdP wiederholten die Autoren ihre Umfrage aus dem Jahr 2005 (vgl. 1.1) und befragten in der Wiederholungsstudie nicht nur Mitglieder des BdP, sondern auch Kommunikationsverantwortliche, die nicht zum Berufsverband gehören. Insgesamt nahmen mehr als 2.300 PR-Tätige an der Untersuchung teil. (Vgl. ausführlich Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2007: 16ff.). Die Ergebnisse der bis dato größten deutschen PR-Berufsfeldstudie wurden kurz nach Durchführung der Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ veröffentlicht und stellen eine interessante Ergänzung zu den hier ermittelten Daten dar: Mit 41,0 Jahren liegt der von Bentele/Großkurth/Seidenglanz ermittelte Altersdurchschnitt höher als in der vorliegenden Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“. Dieses Ergebnis könnte darauf zurückzuführen sein, dass Bentele/Großkurth/Seidenglanz ausschließlich Führungsverantwortliche befragten, die bereits einen längeren Karriereweg absolviert haben. (Vgl. ebd.: 18)

Nähe zwischen PR und der benachbarten Disziplin Journalismus ist deutlich zu erkennen. 24,4% der Befragten geben an, schon immer im PR-Berufsfeld tätig gewesen zu sein.

Abbildung 9: Berufliche Herkunft der PR-Praktiker
(Mehrfachantworten in %)⁹⁴ (n = 201)



Der Akademikeranteil liegt in der 2007er-Stichprobe mit knapp 79,0% leicht unter den Resultaten der Vorgängerstudien von Wienand (2000) (82,1%) und Merten (1996) (82,3%) (vgl. Wienand 2003: 237). Trotz dieser geringfügig gesunkenen Quote beweist die aktuelle Erhebung erneut, dass das Berufsfeld PR überwiegend aus Akademikern besteht (vgl. auch ebd.).⁹⁵ Für die vorliegende Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ belegt Tabelle 14, dass der Akademikeranteil insbesondere in staatlichen Stellen (92,3%) und Nonprofit-Organisationen (100%) sehr hoch liegt. Aus diesem Ergebnis ist abzuleiten, dass eine akademische Vorbildung ein zentrales Kriterium für die PR-Tätigkeit in diesen beiden Bereichen darstellt (vgl. auch ebd.).

⁹⁴ Auf eine Nachkommastelle gerundet. Dies gilt auch für die nachfolgend präsentierten Ergebnisse.

⁹⁵ Für die Gruppe der Führungsverantwortlichen im PR-Bereich stellen Bentele/Großkurth/Seidenglanz in der Untersuchung „Profession Pressesprecher 2007“ einen Akademikeranteil von 88% fest. Demzufolge ist ein abgeschlossenes Hochschulstudium in PR-Führungspositionen nahezu obligatorisch. (Vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2007: 57f.)

Ein Drittel der Befragten (33,3%) ist nicht Mitglied in einem Berufsverband. 32,3% gehören dem Bundesverband deutscher Pressesprecher (BdP), 21,9% dem Deutschen Journalistenverband (djv) an. 17,4% der Befragten sind Mitglied in der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG).⁹⁶

8.3 PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil

In diesem Abschnitt stellt die Verfasserin die Erhebungsergebnisse aus dem Themenkomplex ‚PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil‘ vor. Sie bilden die Basis für die Überprüfung der forschungsleitenden Annahme **FA1** und der Hypothesen **H1–H3** (vgl. 7.2).

Qualifikationsbereich ‚Wissen‘

‚Wissen‘ ist die zentrale Kategorie bei der Beschreibung und Unterscheidung von Berufen. Vor allem aber bildet Wissen ein wesentliches Kriterium in Professionalisierungsprozessen. Professionen gründen im Gegensatz zu Berufen auf spezifischen Wissensbeständen, die den Professionsinhabern exklusive Problemlösungskompetenzen verleihen. Wie mehrfach in dieser Arbeit angesprochen, ist es dem Berufsfeld Public Relations bislang nicht gelungen, eine PR-spezifische Wissensbasis bzw. eine Art ‚Geheimwissen‘ zu definieren, mit dem ein klares, als ‚unverzichtbar‘ akzeptiertes PR-Problemlösungsmonopol zu begründen ist. (Vgl. Wienand 2003: 71, Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 64, Röttger 2000: 350f., Röttger 2001: 57) Um hier erkennbare Fortschritte zu erzielen, müssen neben anderen praxisrelevanten Qualifikationen PR-spezifische Wissensgebiete benannt und verbindlich in das PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil integriert werden (vgl. auch Wienand 2003: 244). Eine zentrale berufliche Zugangsvoraussetzung für PR muss dementsprechend im Beherrschen der ausgewiesenen Wissensgebiete liegen. Zur Präzisierung einer für PR spezifischen Wissensbasis wurden die Befragungsteilnehmer im Rahmen der Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ gebeten, die Relevanz der in Tabelle 15 aufgeführten Wissensbereiche auf einer Skala von 1 (maximal unwichtig) bis 10 (maximal wichtig) zu bewerten.

⁹⁶ Mehrfachantworten.

Tabelle 15: Gesamtbewertung von Wissensgebieten (1996, 2000 und 2007)⁹⁷
(Mittelwerte)

Wissensgebiet	1996	2000	2007	
Gute Allgemeinbildung	9,0	8,9	8,5	-
Kenntnis gängiger PC-Programme//Internet/Neue Medien	7,1	8,9	8,2	--
Grundlagen der PR	8,6	9,0	8,2	--
Kenntnis nationales/internationales Mediensystem	6,8	7,2	7,8	++
Wissen über berufliche Rolle und damit verbundene Aufgaben bzw. Funktionen	-	-	7,7	neu
Ethik von PR	7,0	7,1	7,6	+
Grundlagen der Journalistik	8,4	8,2	7,6	--
Fachwissen über den Kommunikationsgegenstand/Branchenkenntnisse	-	-	7,5	neu
Grundlagen Management	7,5	7,1	7,0	-
Fremdsprachen	7,8	7,9	7,0	--
Grundlagen Marketing	7,6	7,5	6,9	--
Grundlagen der Kommunikationswissenschaft	7,0	7,4	6,5	--
Evaluation/Wirkungsforschung/-messung	6,9	6,6	6,4	-
Grundlagen der BWL	6,8	6,3	5,8	-
Methoden/Statistik EDV für Datenauswertung	5,1	4,9	5,6	++
Fallzahl	440	275	201	

- = unveränderter Skalenwert bzw. Bedeutungsverlust um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte
 -- = Bedeutungsverlust um 0,5 und mehr Skalenpunkte
 + = Bedeutungszuwachs um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte
 ++ = Bedeutungszuwachs um 0,6 und mehr Skalenpunkte

Wie Tabelle 15 zu entnehmen ist, erhält das PR-unspezifische Item *Allgemeinbildung* (Skalenwert 8,5) die höchsten Benotungen. Dieses Resultat bestätigt die Untersuchungser-

⁹⁷ Im Vergleich zu den Vorgängerstudien haben die Befragten in der aktuellen Erhebung insgesamt niedrigere Relevanzwerte für die einzelnen Qualifikationsmerkmale vergeben. Bei vielen Wissensbereichen ist daher ein Bedeutungsverlust zu verzeichnen. Ein ähnliches Phänomen ist auch bei den Qualifikationsbereichen ‚praktische Fertigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘ zu beobachten (vgl. Tabelle 16 und Tabelle 17). Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die Schwankungen durch die jeweilige Stichprobe bedingt sind. In nachfolgenden Studien sollten daher vorsorglich größere Stichproben verwendet werden.

gebnisse von Wienand (2000) und Merten (1996).⁹⁸ Auch in den Vorgängerstudien dominierte dieses PR-unspezifische Item das Wissensspektrum der PR-Praktiker.

Ebenfalls hohe Werte erhalten die Items *Kenntnis gängiger PC-Programme/Internet/Neue Medien* (8,2) und *Grundlagen der PR* (8,2). Während es sich beim erstgenannten Item erneut um ein PR-unspezifisches Qualifikationsmerkmal handelt, verfügt das Item *Grundlagen der PR* über einen klaren Bezug zum PR-Tätigkeitsfeld. Die hohen Relevanzwerte des Qualifikationsmerkmals *Grundlagen der PR* lassen darauf schließen, dass fundiertes Wissen über PR-Ziele, -Aufgaben, -Tätigkeitsbereiche und -Instrumente in der Berufspraxis von zentraler Bedeutung ist.

Weniger wichtig ist aus Sicht der PR-Praktiker offenbar wissenschaftlich begründetes Wissen über die Grundlagen und Strukturen von Kommunikation an sich: Das PR-spezifische Item *Grundlagen der Kommunikationswissenschaft* bleibt mit einem Skalenmittelwert von 6,5 deutlich hinter den oben genannten Wissensgebieten zurück. Ein Vergleich mit den Ergebnissen der Vorgängerstudien zeigt, dass die Bewertung dieses Items abgenommen hat. Wiesen die PR-Tätigen *kommunikationswissenschaftlichen Grundlagen* in der Erhebung von Wienand (2000) noch einen Relevanzwert von 7,4 zu, liegt das Item in der Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ mit nur 6,5 Skalenpunkten hinter diesem Wert und belegt in der Gesamtbewertung einen Platz im letzten Drittel. Aus diesem Ergebnis ist abzuleiten, dass „die wissenschaftliche Beschäftigung mit Strukturen des basalen Elements Kommunikation“ (Wienand 2003: 245) aus der Perspektive der PR-Tätigen eine geringe praktische Relevanz für den PR-Beruf hat. Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 6.1.2 analysierten Bedeutung von ‚Begründungswissen‘ als Voraussetzung für die Entstehung von ‚Professionswissen‘ stimmen diese Ergebnisse allerdings nachdenklich:

„Professionelles Wissen orientiert sich sowohl am (wissenschaftlichen) Anspruch auf Wahrheit und Begründung wie auch an den Merkmalen praktischen Könnens – Angemessenheit und Entscheidung. Begründungswissen und Handlungswissen fließen im professionellen Wissen nicht einfach additiv zusammen, sondern werden in Form eines ‚neuen‘, eigenständigen Wissenstyps integriert.“ (Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 65f.)

Um PR-Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, müssen PR-Praktiker nach Ansicht der Verfasserin nicht nur über Wissen (d.h. ‚Begründungswissen‘) aus dem Bereich *Grundlagen der PR* verfügen. Vielmehr müssen sie zusätzlich in der Lage sein, ihr PR-

⁹⁸ Für eine ausführliche Darstellung der in den Vorgängerstudien ermittelten Bewertungen im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ vgl. Wienand 2003: 244ff.

spezifisches Wissen in einen größeren, übergeordneten Kontext, also in die Grundstrukturen und Mechanismen von Kommunikation an sich einzuordnen. Das gesicherte Verständnis von *kommunikationswissenschaftlichen Grundlagen* ist für ein fundiertes PR-spezifisches Wissen unerlässlich.

Darüber hinaus ist die Kenntnis *kommunikationswissenschaftlicher Grundlagen* die Basis für *Wissen über die berufliche Rolle und die damit verbundenen Aufgaben bzw. Funktionen*. Diesem PR-spezifischen Qualifikationsmerkmal weisen die Befragten mit einem Skalenwert von 7,7 eine vergleichsweise hohe Bedeutung zu. Die Reflexion über die eigene berufliche Rolle setzt eine fundierte Auseinandersetzung mit den Grundlagen von Kommunikation im Allgemeinen und von PR im Speziellen unbedingt voraus.

Eine deutlich höhere Relevanz als den *Grundlagen der Kommunikationswissenschaft* messen die Befragten den *Grundlagen der Journalistik* (7,6) bei. Dieses Ergebnis belegt, dass journalistisches ‚Know-how‘ in der PR-Praxis von entscheidender Bedeutung ist. Zugleich ist der Befund ein Indiz dafür, dass Medien- und Textarbeit zentrale PR-Aufgaben darstellen (vgl. auch Wienand 2003: 245). Auch in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) erhält das Wissensgebiet *Grundlagen der Journalistik* hohe Relevanzzuweisungen (8,2/8,4).

Der besondere Stellenwert von Medien- und Textarbeit wird durch ein weiteres Ergebnis bestätigt: Das Item *Kenntnis des nationalen/internationalen Mediensystems* erhält in der vorliegenden Erhebung einen Skalenmittelwert von 7,8 und liegt damit im oberen Drittel der Relevanzskala der PR-Tätigen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass das Qualifikationsmerkmal im Vergleich zu den Vorgängerstudien einen enormen Bedeutungsgewinn verzeichnet (Wienand 2000: 7,2/Merten 1996: 6,8). Auch dies ist ein deutlicher Hinweis auf die hohe PR-praktische Bedeutung der Medienarbeit.

Dass sich die Diskussion um Ethik in der PR in den vergangenen Jahren intensiviert hat und derzeit zu den am häufigsten erörterten Branchenthemen zählt, wird durch die Ergebnisse der vorliegenden Erhebung klar bestätigt: Das Item *Ethik von PR* hat im Vergleich zu den Vorgängerstudien an Bedeutung gewonnen und rangiert mit einem Skalenmittelwert von 7,6 im oberen Mittelfeld der Relevanzskala.

Ähnlich hohe Benotungen vergeben die Befragten für das PR-unspezifische Item *Fachwissen über den Kommunikationsgegenstand/Branchenkenntnisse* (7,5). Vergleicht man dieses Ergebnis mit den Relevanzwerten *kommunikationswissenschaftlicher Grundlagen* (6,5),

zeigt sich, dass die Befragten die Bedeutung von branchenspezifischen Fach- und Spezialkenntnissen deutlich höher einschätzen als Kenntnisse über die Strukturen und Grundlagen von Kommunikation. Gleiches gilt für das PR-unspezifische Item *Fremdsprachen*. Mit einem Relevanzwert von 7,0 erhält auch dieses Wissensgebiet höhere Benotungen als die PR-spezifischen *Grundlagen der Kommunikationswissenschaft*.

Der Wissensbereich *Grundlagen des Managements* belegt mit einem Skalenwert von 7,0 in der Gesamtbewertung einen Platz im mittleren Bereich. Mit Blick auf die Studienergebnisse von Wienand (2000) und Merten (1996) bleibt die Bewertung dieses Items auf vergleichbarem Level. Das Ergebnis deutet darauf hin, dass ein großer Teil der Befragten PR als Managementaufgabe versteht. Gegen diese Annahme spricht allerdings, dass das Wissensgebiet *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung* (6,4) in der Bewertung stark abfällt und in der Gesamtbewertung einen der letzten Plätze belegt. In Abschnitt 4 hat die Verfasserin im Zuge der Diskussion um PR als Managementaufgabe darauf hingewiesen, dass strategisch ausgerichtete Public Relations keinesfalls auf Evaluierungsmaßnahmen verzichten können. Die hier erzielten Ergebnisse sind allerdings ein weiterer Beleg dafür, dass es in Bezug auf das Verständnis von PR als Managementaufgabe offenbar noch immer Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit gibt. (Vgl. auch Wienand 2003: 246) Diese Vermutung wird durch ein weiteres Ergebnis bestätigt: Das Item *Methoden Statistik/EDV für Datenauswertung* (5,6) erhält im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ die niedrigsten Relevanzwerte und markiert damit das Ende der Relevanzskala der Befragten. Obwohl das Beherrschen statistischer Methoden für die Durchführung von Evaluationsmaßnahmen unerlässlich ist, sind diese nach Meinung der Befragten im PR-Beruf von nur marginaler Relevanz. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen neben Wienand (2000) und Merten (1996) auch Reinemann/Peiser/Jandura in ihrer Absolventenbefragung zur praktischen Bedeutung der kommunikationswissenschaftlichen Methodenausbildung:

„Insgesamt gesehen ist die Bedeutung der kommunikationswissenschaftlichen Methodenausbildung für die Berufspraxis der Absolventen nicht besonders hoch.“ (Reinemann/Peiser/Jandura 2004: 155) „Angesichts der in den letzten Jahren geführten Diskussion über die Notwendigkeit von PR-Evaluation mag gerade das Ergebnis für die Absolventen im Bereich PR und Werbung überraschen.“ (ebd.: 146)

Qualifikationsbereich ‚praktische Fertigkeiten‘

Wie in Abschnitt 6.1.3 erläutert, bezeichnet der Begriff ‚Fertigkeit‘ eine erlernbare Vorgehensweise zur richtigen Ausübung eines Arbeitsablaufs (vgl. Baumgart/Bücheler 1998: 99,

Wienand 2003: 69). Analog zur Bewertung der oben aufgeführten Wissensgebiete waren die Befragungsteilnehmer auch bei den nachfolgend genannten praktischen Fertigkeiten aufgefordert, diese hinsichtlich ihrer Bedeutung für den PR-Beruf zu beurteilen. Vorgegeben war auch hier eine 10-stufige Ratingskala (1 = maximal unwichtig/10 = maximal wichtig).

Tabelle 16: Gesamtbewertung von praktischen Fertigkeiten (1996, 2000 und 2007)
(Mittelwerte)

Praktische Fertigkeiten	1996	2000	2007	
Schreiben von Texten	8,9	9,2	8,3	--
Recherchieren	-	-	8,2	neu
Zeitmanagement	-	-	8,2	neu
Redigieren von Texten	8,6	8,8	8,1	--
Entwerfen von Konzeptionen	9,1	9,1	8,1	--
Vermittlung zwischen Organisation und Bezugsgruppen	-	-	8,0	neu
Kunden beraten können	8,7	8,5	7,9	--
Verhandlungsgeschick	-	-	7,8	neu
Akquisekompetenz	-	-	6,1	neu
Fallzahl	440	275	201	

-- = unveränderter Skalenwert bzw. Bedeutungsverlust um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte
 -- = Bedeutungsverlust um 0,5 und mehr Skalenpunkte
 + = Bedeutungszuwachs um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte
 ++ = Bedeutungszuwachs um 0,6 und mehr Skalenpunkte

Tabelle 16 zeigt, dass die Bewertungen für die Qualifikationsmerkmale aus dem Bereich der ‚praktischen Fertigkeiten‘ insgesamt sehr hoch ausfallen. Obwohl die Relevanzwerte auch hier nicht an die Werte der Vorgängerstudien heranreichen (eine mögliche Begründung hat die Verfasserin zuvor erörtert), ist zu erkennen, dass die Befragten insgesamt deutlich höhere Relevanzwerte vergeben. Auch Wienand (2000) und Schildmann (2000) stießen in ihren Untersuchungen auf diese Auffälligkeit. Folgt man Schildmann, sind die hohen Benotungen im Bereich der praktischen Fertigkeiten darauf zurückzuführen, dass „vor allem solche Qualifikationen höher bewertet werden, bei denen die Befragten einen

unmittelbaren Zusammenhang zu ihrer täglichen Arbeit“ (Schildmann 2000: 141, hier zitiert nach Wienand 2003: 255) herstellen können.⁹⁹

Des Weiteren fällt auf, dass die Relevanzwerte der verschiedenen Fertigkeiten nur geringfügig voneinander abweichen. Während im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ zwischen dem höchst- und niedrigstbewertetem Item eine Differenz von knapp 3 Skalenpunkten festzustellen ist, weichen die Items im Bereich ‚Fertigkeiten‘ bis auf eine Ausnahme (*Akquisekompetenz*) um maximal 0,5 Skalenpunkte voneinander ab. Auch dieses Phänomen ist dadurch zu erklären, dass die Befragten bei der Benotung der einzelnen Fertigkeiten einen direkten Bezug zu ihrer täglichen Arbeit herstellen können und daher sehr ähnlich votieren.

Das *Schreiben von Texten* (8,3) ist nach Meinung der Befragten die wichtigste praktische Fertigkeit, die PR-Tätige beherrschen müssen. Das Item *Redigieren von Texten* (8,1) erhält mit einer Differenz von nur 0,2 Skalenpunkten zum Spitzenwert fast ebenso hohe Benotungen. Damit bestätigt die aktuelle Erhebung die Untersuchungsergebnisse von Wienand (2000) und Merten (1996).¹⁰⁰ Auch in den Vorgängerstudien gehörten die genannten journalistischen Fertigkeiten zu den wichtigsten praktischen Fertigkeiten. Die besondere Bedeutung journalistischen Könnens wird durch das in der aktuellen Studie erstmals erhobene Item *Recherchieren* zusätzlich bestätigt. Mit einem Relevanzwert von 8,2 liegt dieses Qualifikationsmerkmal auf der Relevanzskala der Befragten an zweiter Stelle. Demnach sind die Suche, Beobachtung und Generierung von Themen zentrale PR-Aufgaben. Ingesamt betrachtet, bestätigen die hier skizzierten Ergebnisse zur Bedeutung journalistischer Fertigkeiten die Ergebnisse aus dem Qualifikationsbereich ‚Wissen‘. Die vergleichsweise hohen Benotungen der Wissensgebiete *Kenntnis nationales und internationales Mediensystem* (7,8) und *Grundlagen der Journalistik* (7,6) sind ebenfalls eindeutige Indikatoren für den zentralen Stellenwert von Medien- und Textarbeit im PR-Beruf.

Neben den oben aufgeführten journalistischen Fertigkeiten stufen die Befragten *Zeitmanagement* (8,2), das *Entwerfen von Konzeptionen* (8,1) und die *Vermittlung zwischen Organisation und Bezugsgruppen* (8,0) als für den PR-Berufsalltag relevante Fertigkeiten ein. Die hohen Benotungen dieser Items sind Indizien dafür, dass die Befragten PR als Manage-

⁹⁹ Schildmanns Erklärung ist einleuchtend. Wie zuvor erläutert, bleibt zu berücksichtigen, dass hohe Benotungen für bestimmte Qualifikationsmerkmale nicht zwangsläufig mit einer ebenso hohen Relevanz daraus abzuleitender Tätigkeiten in der tatsächlichen praktischen Arbeit einhergehen müssen. Um hier zu differenzierten Aussagen zu gelangen, sind Zeitbudgetanalysen heranzuziehen, die zeigen, wie viel Zeitanteil in der Berufspraxis für eine Tätigkeit aufgewendet wird (siehe hierzu z.B. Abschnitt 13.1).

¹⁰⁰ Für eine ausführliche Darstellung der in den Vorgängerstudien ermittelten Bewertungen im Qualifikationsbereich ‚Fertigkeiten‘ vgl. Wienand 2003: 254ff.

mentaufgabe verstehen. Das Entwerfen von PR-Konzeptionen zählt nach Meinung der Befragten ebenso zu den Kernaufgaben von PR wie das Ausfüllen der in Abschnitt 3.1.1 beschriebenen, strategisch angelegten „boundary“ role“ (Grunig/Hunt 1984: 9). Ungewiss bleibt allerdings auch hier, ob der Anspruch, PR im Sinne eines strategischen Managementansatzes zu praktizieren, in der Berufspraxis konsequent umgesetzt wird.

Kunden beraten können (7,9), *Verhandlungsgeschick* (7,8) und *Akquisekompetenz* (6,1) gehören nach Meinung der Befragten zu den weniger relevanten Fertigkeiten, wobei allein das Item *Akquisekompetenz* in der Bewertung stark abfällt. Eine Erklärung für die insgesamt niedrigeren Relevanzzuweisungen könnte sein, dass die Bedeutung der genannten Fertigkeiten je nach Organisationszugehörigkeit variiert. Der Mittelwertvergleich nach Organisationszugehörigkeit zeigt Folgendes:

Während PR-Tätige aus Unternehmen dem Item *Akquisekompetenz* einen Relevanzwert von nur 5,4 zuweisen, vergeben PR-Praktiker aus Agenturen mit einem Relevanzwert von 6,8 knapp 1,5 Skalenpunkte mehr. Ein vergleichbares Bild zeigt sich in Bezug auf das Item *Kunden beraten können*. Die Befragten, die in der PR-Abteilung eines Unternehmens tätig sind, vergeben mit einem Skalenmittelwert von 7,5 deutlich niedrigere Bewertungen als PR-Praktiker aus Agenturen (8,8). Ebenso wie in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) zählt *Kunden beraten können* aus der Sicht von PR-Praktikern aus Agenturen zu den insgesamt wichtigsten Fertigkeiten. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da Kundenberatung in PR-Agenturen zu den zentralen Tätigkeiten im Tagesgeschäft zählt (vgl. auch Wienand 2003: 256). Auch beim Item *Verhandlungsgeschick* variiert die Bewertung je nach Organisationszugehörigkeit der Befragten: PR-Praktiker aus Agenturen schätzen *Verhandlungsgeschick* deutlich wichtiger ein als PR-Tätige aus Unternehmen (8,0/7,0).

Qualifikationsbereich ‚persönliche Eigenschaften‘

Bei ‚Fähigkeiten/persönlichen Eigenschaften‘ handelt es sich – wie in Abschnitt 6.1.4 beschrieben – um die psychischen und physischen Merkmale einer Person, die die Voraussetzungen für die Erbringung bestimmter, zumeist geistiger Leistungen sind (vgl. Baumgart/Bücheler 1998: 97f., Wienand 2003: 70). Nach heutigem Forschungsstand geht man davon aus, dass ein großer Teil menschlicher Fähigkeiten/persönlicher Eigenschaften¹⁰¹ in

¹⁰¹ Wie bereits an früherer Stelle erläutert, verwendet die Verfasserin zwecks größerer Lesefreundlichkeit hier und im Folgenden nur noch den Begriff ‚persönliche Eigenschaften‘.

Lernprozessen zu erwerben bzw. zu optimieren ist (vgl. u.a. ebd., Klauer 2001, Mahncke et al. 2006, Oppolzer 2004).

Tabelle 17: Gesamtbewertung von persönlichen Eigenschaften (1996, 2000 und 2007)
(Mittelwerte)

Persönliche Eigenschaften	1996	2000	2007	
Sich schnell in eine Sache hineindenken können	9,2	9,2	8,9	–
Soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen ¹⁰²	9,0	9,2	8,9	–
Flexibilität	9,0	9,0	8,7	–
Strategien entwickeln können	-	9,0	8,4	--
Intelligenz	9,0	8,7	8,4	–
Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber	–	–	8,3	neu
Rhetorisches Potenzial	8,4	8,7	8,2	--
Kreativität	8,9	8,9	8,2	--
Trends erkennen können	8,4	8,5	8,0	--
Ehrlichkeit	8,2	8,2	7,9	–
Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen	8,5	8,4	7,7	--
Biss/Durchsetzungsvermögen	8,1	8,6	7,6	--
Interesse für den Umgang mit Veränderungsprozessen	–	–	7,4	neu
Humor/Fröhlichkeit	7,7	8,0	6,9	--
Eine angenehme Stimme	6,2	6,9	6,2	--
Gutes Aussehen	5,5	6,0	5,1	--
Fallzahl	440	275	201	

– = unveränderter Skalenwert bzw. Bedeutungsverlust um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte

-- = Bedeutungsverlust um 0,5 und mehr Skalenpunkte

+ = Bedeutungszuwachs um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte

++ = Bedeutungszuwachs um 0,6 und mehr Skalenpunkte

¹⁰² Die Relevanz des Items *soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen* wurde in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) nicht erhoben. Mit dem Qualifikationsmerkmal *Kontakte herstellen können* fragten die Autoren jedoch einen Teilaspekt sozialer Kompetenz ab, dessen Relevanz hier ebenfalls zu berücksichtigen ist und daher mit aufgeführt wird.

Sich schnell in eine Sache hineindenken können (8,9), *soziale Kompetenz* (8,9) und *Flexibilität* (8,7) sind nach Meinung der Befragten die drei wichtigsten persönlichen Eigenschaften im PR-Beruf (vgl. Tabelle 17). Die genannten Items erhalten außerordentlich hohe Relevanzwerte und liegen damit klar über den Spitzenwerten in den Qualifikationsbereichen ‚Wissen‘ und ‚Fertigkeiten‘ (vgl. Tabelle 15 und Tabelle 16). Demnach bestätigt die aktuelle Erhebung die Ergebnisse der Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996).¹⁰³ Auch dort lagen die Eigenschaften *sich schnell in eine Sache hineindenken können* und *Flexibilität* auf der Relevanzskala der Befragten sehr weit oben. Die Spitzenposition des Items *sich schnell in eine Sache hineindenken können* hat sich seit der ersten Erhebung von Merten (1996) über nunmehr zwölf Jahre hinweg konstant gehalten und belegt, dass ‚Denken‘ bzw. intellektuelle Leistungen für den PR-Beruf eine besondere Bedeutung haben. Das Item *soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen* wurde in der vorliegenden Studie erstmalig abgefragt. In den Vorgängerstudien von Merten (1996) und Wienand (2000) wurde mit dem Qualifikationsmerkmal *Kontakte herstellen können* jedoch ein Teilaspekt sozialer Kompetenz abgefragt, der ebenfalls sehr hohe Relevanzzuweisungen erhielt (Wienand 2000: 9,2/Merten 1996: 9,0). In der vorliegenden Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ sind die hohen Bewertungen des Items *soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen* ein neuerliches Indiz dafür, dass das Herstellen und Pflegen von Kontakten in der PR hochrelevant sind. Darüber hinaus liefert die Spitzenposition des Items auch Hinweise darauf, dass Empathiefähigkeit, also das Vermögen, sich in andere Menschen hineinzusetzen, für den PR-Beruf von besonderer Bedeutung ist.

Hohe Benotungen erhält neben den hier genannten PR-unspezifischen Qualifikationsmerkmalen auch das PR-spezifische Item *Entwickeln von Strategien* (8,4). Dieses Ergebnis ist als Indiz für eine zunehmende strategische Ausrichtung von Public Relations zu werten. Nach Meinung der Befragten zählt das Entwickeln strategischer PR-Programme zu den Kernaufgaben von PR. Damit bestätigt das vorliegende Ergebnis eine Tendenz, die sich bereits in der Studie von Wienand (2000) angedeutet hat. Hier wurde das Item *Entwickeln von Strategien* erstmals abgefragt und erhielt mit einem Skalenmittelwert von 9,0 ebenfalls sehr hohe Relevanzzuweisungen. Demnach gewinnt der Bereich der Strategieentwicklung im Laufe der letzten Jahre kontinuierlich an Bedeutung. Zu klären bleibt allerdings nach wie vor, inwieweit Anspruch und Wirklichkeit in Bezug auf das Verständnis von PR als

¹⁰³ Für eine ausführliche Darstellung der in den Vorgängerstudien ermittelten Bewertungen aus dem Qualifikationsbereich ‚persönliche Eigenschaften‘ vgl. Wienand 2003: 263ff.

strategischer Managementaufgabe tatsächlich übereinstimmen (vgl. auch Wienand 2003: 255). Ruft man sich an dieser Stelle noch einmal in Erinnerung, dass der Bereich *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung* im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ extrem niedrige Benotungen erhalten hat, ist das hier beschriebene Ergebnis mit Vorbehalt zu betrachten. Offenbar werden PR-Programme zwar strategisch angelegt, jedoch nicht stringent im Sinne eines strategischen Managementansatzes zu Ende geführt, denn dieser setzt Evaluationsmaßnahmen zwingend voraus (vgl. 4).

Tabelle 17 ist weiterhin zu entnehmen, dass *retorisches Potenzial* (8,2) und *Kreativität* (8,2) wichtige persönliche Eigenschaften für den PR-Beruf sind. Vergleichsweise hohe Relevanzwerte erhalten auch die Items *Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber* (8,3) und *Ehrlichkeit* (7,9). Diese Benotungen verweisen erneut auf die Diskussion um ethische PR und bestätigen die aktuellen Ergebnisse aus dem Qualifikationsbereich ‚Wissen‘. Dort hat das Wissensgebiet *Ethik von PR* im Vergleich zu den Vorgängerstudien an Bedeutung gewonnen und rangiert in der Gesamtbewertung im oberen Mittelfeld (vgl. Tabelle 15).

Weitere wichtige persönliche Eigenschaften sind nach Meinung der Befragten *Trends erkennen können* (8,0), *Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen* (7,7) und *Interesse für den Umgang mit Veränderungsprozessen* (7,4). Diese Ergebnisse sind als Indizien für die Bedeutung der strategisch ausgerichteten und zunehmend an Relevanz gewinnenden Arbeitsfelder ‚Issues Management‘, ‚Corporate Social Responsibility‘ und ‚Change Communication‘ zu betrachten.

Weniger relevant sind nach Meinung der PR-Praktiker äußerliche, phänotypische Merkmale wie *gutes Aussehen* (5,1) und *eine angenehme Stimme* (6,2). Waren hier in den Studien von Wienand (2000) und Merten (1996) noch Tendenzen nach oben zu erkennen, kann eine solche Entwicklung für die 2007er-Stichprobe nicht weiter bestätigt werden. Eine hohe Relevanz von äußerlichen, phänotypischen Merkmalen stünde den Professionalisierungsbemühungen der PR selbstredend entgegen.

Der PR-Idealkandidat

Differenziert nach ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönlichen Eigenschaften‘ wurde in den vorherigen Abschnitten die Relevanz der verschiedenen Qualifikationsmerkmale analysiert. Fasst man die Skalenwerte aller abgefragten Items unabhängig von dem dazugehörigen Qualifikationsbereich in einer Tabelle zusammen (vgl. Tabelle 18), ist folgendes Bild eines PR-Idealkandidaten abzulesen: Er/sie sollte *sich schnell in eine Sache hineindenken*

können, sozial kompetent und flexibel sein sowie eine gute Allgemeinbildung besitzen. Auffällig ist, dass keins der hier genannten Merkmale über einen eindeutigen PR-spezifischen Bezug verfügt.

Tabelle 18: Gesamtbewertung aller Qualifikationsmerkmale (1996, 2000, 2007)¹⁰⁴
(Mittelwerte)

Qualifikationsmerkmale	1996	2000	2007	
Sich schnell in eine Sache hineindenken können	9,2	9,2	8,9	–
Soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen	9,0	9,2	8,9	–
Flexibilität	9,0	9,0	8,7	–
Gute Allgemeinbildung	9,0	8,9	8,5	–
Strategien entwickeln können	–	9,0	8,4	--
Intelligenz	9,0	8,7	8,4	–
Schreiben von Texten	8,9	9,2	8,3	--
Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber	–	–	8,3	neu
Kreativität	8,9	8,9	8,2	--
Rhetorisches Potenzial	8,4	8,7	8,2	–
Recherchieren	–	–	8,2	neu
Grundlagen der PR	8,6	9,0	8,2	--
Kenntnis gängiger PC-Programme//Internet/Neue Medien	7,1	8,9	8,2	--
Zeitmanagement	–	–	8,2	neu
Entwerfen von Konzeptionen	9,1	9,1	8,1	--
Redigieren von Texten	8,6	8,8	8,1	--
Trends erkennen können	8,4	8,5	8,0	--
Vermittlung zwischen Organisation und Bezugsgruppen	–	–	8,0	neu
Ehrlichkeit	8,2	8,2	7,9	–
Kunden beraten können	8,7	8,5	7,9	--

¹⁰⁴ Wie bereits angemerkt, fallen die Skalenwerte in der vorliegenden Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ niedriger aus als in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996). Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die Schwankungen durch die jeweilige Stichprobe bedingt sind. Nach Ansicht der Verfasserin sollten daher in nachfolgenden Studien vorsorglich größere Stichproben verwendet werden.

Verhandlungsgeschick	–	–	7,8	neu
Kenntnis nationales/internationales Mediensystem	6,8	7,2	7,8	++
Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen	8,5	8,4	7,7	--
Wissen über berufliche Rolle u. damit verbundene Aufgaben bzw. Funktionen	–	–	7,7	--
Biss/Durchsetzungsvermögen	8,1	8,6	7,6	--
Ethik von PR	7,0	7,1	7,6	+
Grundlagen der Journalistik	8,4	8,2	7,6	--
Fachwissen über den Kommunikationsgegenstand/Branchenkenntnisse	–	–	7,5	neu
Interesse für den Umgang mit Veränderungsprozessen	–	–	7,4	neu
Grundlagen Management	7,5	7,1	7,0	–
Fremdsprachen	7,8	7,9	7,0	--
Grundlagen Marketing	7,6	7,5	6,9	--
Humor/Fröhlichkeit	7,7	8,0	6,9	--
Grundlagen der Kommunikationswissenschaft	7,0	7,4	6,5	--
Evaluation/Wirkungsforschung/-messung	6,9	6,6	6,4	–
Eine angenehme Stimme	6,2	6,9	6,2	--
Akquisekompetenz	–	–	6,1	neu
Grundlagen der BWL	6,8	6,3	5,8	–
Methoden/Statistik EDV für Datenauswertung	5,1	4,9	5,6	++
Gutes Aussehen	5,5	6,0	5,1	--
Fallzahl	440	275	201	

– = unveränderter Skalenwert bzw. Bedeutungsverlust um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte
 -- = Bedeutungsverlust um 0,5 und mehr Skalenpunkte
 + = Bedeutungszuwachs um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte
 ++ = Bedeutungszuwachs um 0,6 und mehr Skalenpunkte

Vergleicht man dieses Resultat mit den Befunden der Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996), zeigt sich, dass die betreffenden vier Qualifikationsmerkmale auch hier auffallend hohe Relevanzwerte erhalten:

Die Items *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, *soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen*, *Flexibilität* und *gute Allgemeinbildung* rangieren jeweils unter

den ersten vier Plätzen auf der Relevanzskala und dominieren damit über zwölf Jahre hinweg das Qualifikationsprofil für Public Relations.¹⁰⁵ Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass das Merkmal *sich schnell in eine Sache hineindenken können* in allen drei Erhebungen Platz eins der Relevanzskala belegt. Das Item *soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen* (in den Vorgängerstudien über das Merkmal *Kontakte herstellen können* im Ansatz abgefragt) steht in der 2007er- und in der 2000er-Stichprobe ebenfalls auf dem vorersten Platz der Rangskala und belegt in der Befragung von Merten (1996) den dritten Platz auf der Relevanzskala der Befragten.

Das hier skizzierte Bild des PR-Idealkandidaten scheint einer Professionalisierung von PR klar zu widersprechen, da Professionalisierung stets durch das Vorhandensein berufsspezifischer Qualifikationsmerkmale begründet wird, die den Angehörigen des Berufsstandes eine besondere Problemlösungskompetenz verleihen (vgl. 2). Die Items *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, *soziale Kompetenz*, *Flexibilität* und *gute Allgemeinbildung* weisen jedoch keinen eindeutigen PR-spezifischen Bezug auf und erscheinen damit auf den ersten Blick für eine Vielzahl von Berufen relevant. (Vgl. auch Merten/Schulte 2007: 57f.) Dringender Klärungsbedarf besteht also hinsichtlich der Frage, warum die oben genannten PR-unspezifischen Merkmale das Qualifikationsprofil für PR konstant dominieren.

Die Relevanz der einzelnen Qualifikationsbereiche im Vergleich

Untersucht man in einem nächsten Schritt, in welchem Bedeutungsverhältnis die den abgefragten Items übergeordneten Qualifikationsbereiche ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘ stehen, wird die zuvor beschriebene besondere Relevanz PR-unspezifischer Qualifikationsmerkmale erneut deutlich.

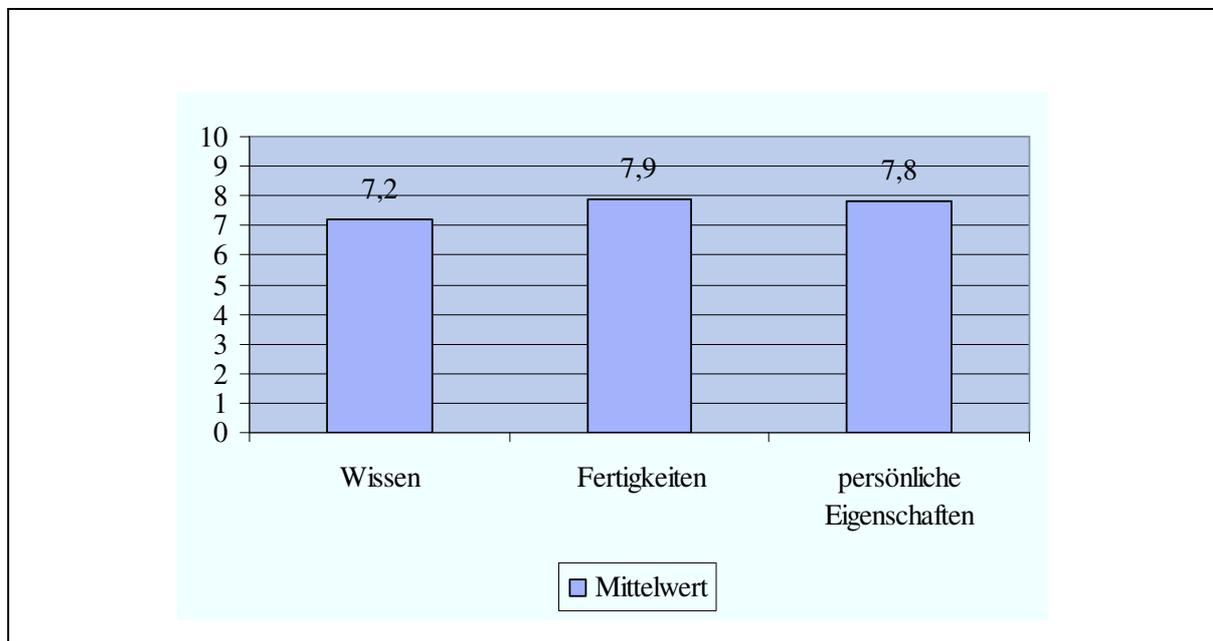
Der Mittelwertvergleich¹⁰⁶ der im Dreier-Modell „Berufsqualifikation“ zugrunde gelegten Qualifikationsbereiche liefert folgende Resultate und bestätigt damit die Ergebnisse der Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996): Der Bereich der ‚praktischen Fertigkeiten‘ verfügt nach wie vor über die höchste Relevanz (7,9). Zudem zeigt sich, dass

¹⁰⁵ In Tabelle 18 sind ausschließlich die Items aus den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) aufgeführt, die auch in der Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ abgefragt wurden. Zur vollständigen Übersicht hat die Verfasserin dem Anhang zwei Tabellen beigelegt, die alle in den Vorgängerstudien abgefragten Items mit den entsprechenden Skalenwerten aufzeigen (vgl. Anhang B).

¹⁰⁶ Für jeden Qualifikationsbereich (‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘, ‚persönliche Eigenschaften‘) wurden die Mittelwerte der dazugehörigen Items (vgl. 7.4) aufsummiert und durch die jeweilige Anzahl der Items dividiert. Auf diese Weise wurde für jeden Qualifikationsbereich ein Mittelwert berechnet, der die Gesamtbewertung dieses Bereichs angibt.

der nicht eindeutig PR-spezifische Bereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ mit einem Mittelwert von 7,8 fast an den Spitzenwert heranreicht und damit auch in der 2007er-Stichprobe höhere Relevanzzuweisungen erhält als der Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ (7,2). (Vgl. Abbildung 10) Demnach müssen PR-Fachkräfte nach Meinung der Befragten eher über spezifische persönliche Eigenschaften verfügen als verschiedene Wissensbereiche beherrschen.

Abbildung 10: Mittelwerte der Qualifikationsbereiche im Vergleich
(n = 201)



Auch dieses Resultat scheint einer Professionalisierung der PR eindeutig entgegenzustehen: In Abschnitt 6.1.2 ist deutlich geworden, dass ‚Wissen‘ die zentrale Unterscheidungsdimension zwischen Berufen und Professionen ist. Professionsinhaber verfügen über eine Art ‚Geheimwissen‘, das ihnen eine exklusive Problemlösungskompetenz verleiht und sie klar von Nonprofessionals unterscheidet. (Vgl. Wienand 2003: 71, Röttger 2000: 350, Röttger/Hoffmann/Jarren 2003: 64) Zu klären bleibt also auch, warum Qualifikationsmerkmale aus dem Bereich der vorrangig PR-unspezifischen ‚persönlichen Eigenschaften‘ sowohl in den Vorgängerstudien als auch in der vorliegenden Erhebung auffallend hohe Relevanzzuweisungen erhalten.

Relevanz von beruflicher Erfahrung

Nach dem in dieser Studie zugrunde gelegten Dreier-Modell „Berufsqualifikation“ ist *berufliche Erfahrung* kein Qualifikationselement im engeren Sinne. Da PR-Arbeitgeber aber immer wieder allgemeine Berufserfahrung von den Bewerbern fordern, wurde die Relevanz dieses Merkmals in der aktuellen Erhebung zusätzlich erhoben.

Die Datenanalyse zeigt, dass die Befragten hier einen Relevanzwert von 7,4 vergeben. Damit weisen die PR-Tätigen dem PR-unspezifischen Item *allgemeine berufliche Erfahrung* eine deutlich höhere Bedeutung zu als PR-spezifischen Merkmalen wie z.B. *Grundlagen der Kommunikationswissenschaft* (6,5) oder *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung* (6,4).

Kategorie ‚Sonstige Qualifikationsmerkmale‘

Ein aufschlussreiches Bild zeigt sich in Bezug auf die Kategorie ‚sonstige Qualifikationsmerkmale‘. Wie in den Ausführungen zur Operationalisierung (vgl. 7.4) erläutert, waren die Befragten aufgefordert, Qualifikationsmerkmale zu ergänzen, die im Fragebogen nicht erhoben wurden, nach Meinung der Befragten aber im PR-Beruf relevant sind. Insgesamt ist hier eine sehr niedrige Antwortresonanz festzustellen: Nur 9,5% der Befragten geben zusätzliche Qualifikationsmerkmale an.

Tabelle 19: Ergebnisse in der Kategorie ‚sonstige Qualifikationsmerkmale‘

Sonstige Qualifikationsmerkmale	Anzahl der Nennungen
Zuhören können	2
Fähigkeit zur Selbstreflexion/Selbsterkenntnis	2
Empathie	1
Neugierde	1
Spaß an der Arbeit	1
Positive Ausstrahlung	1
Hohe Lernbereitschaft	1
Menschenliebe	1
Fotografieren	1

Kommunikationsstärke	1
Bewusstsein über Netzwerke/Lobbyismus	1
Grundlagen der Psychologie	1
Unternehmerisches Denken	1
Hohe Belastbarkeit in Stresssituationen	1
Realistischer Blick für das Machbare	1
Unterscheiden können zwischen Werbung und PR	1
Cross cultural understanding	1
Glaubwürdigkeit	1
Hohes Verständnis für Mechanismen öffentlicher Meinungsbildung	1
Fallzahl	19

Tabelle 19 dokumentiert, dass die Befragten überwiegend PR-unspezifische Merkmale aus dem Bereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ nennen. Mit Qualifikationsmerkmalen wie *Zuhören können* und *Fähigkeit zur Selbstreflexion* (je zwei Nennungen) sowie *Empathie*, *Neugierde*, *Spaß an der Arbeit*, *positive Ausstrahlung*, *hohe Lernbereitschaft* oder *Glaubwürdigkeit* führen die Befragten vornehmlich Merkmale an, die keinen eindeutigen Bezug zum PR-Beruf aufweisen. Insgesamt werden mit *Verständnis für Mechanismen öffentlicher Meinungsbildung*, *Unterscheiden können zwischen Werbung und PR* sowie *Bewusstsein über Netzwerke/Lobbyismus* nur drei Merkmale angeführt, die über einen klaren PR-spezifischen Bezug verfügen.

Die Relevanz von Fachwissen über den Kommunikationsgegenstand im Vergleich zur Relevanz von Fachkenntnissen im Bereich PR

Um Informationen darüber zu erhalten, wie PR-Tätige die Bedeutung von Fachkenntnissen in einer speziellen Disziplin (z.B. Naturwissenschaften) im Vergleich zu PR-Fachkenntnissen bewerten, wurden die Befragten mit einem fiktiven Beispiel konfrontiert: Sie waren aufgefordert, sich in die Rolle des Leiters einer PR-Agentur für den Pharmabereich zu versetzen, die einen neuen Mitarbeiter sucht. Dann sollten sie die Relevanz von

Fachkenntnissen im Bereich Biologie/Pharma und *Fachkenntnissen im Bereich PR* beurteilen.

Entgegen den bisherigen Ergebnissen, die deutlich auf ein noch immer unklares PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil hinweisen, messen die Befragten *PR-Fachkenntnissen* mit einem Skalenmittelwert von 8,6 hier eine deutlich höhere Bedeutung bei als *Fachkenntnissen im Bereich Biologie/Pharma* (7,0). Eine Erklärung könnte das Phänomen sozialer Erwünschtheit sein (vgl. 7.3.4). Die vorliegende Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ wurde mit Unterstützung des PR-Ausbildungsinstituts com⁺plus durchgeführt. Aus diesem Grund ist nicht auszuschließen, dass die Befragungsteilnehmer ihre Antworten den von ihnen „vermuteten Erwartungen“ (Schnell/Hill/Esser 2005: 355) der Umwelt angepasst haben und die Bedeutung von *PR-Fachkenntnissen* höher bewerten als die Bedeutung von *Fachkenntnissen im Bereich Biologie/Pharma*.

8.3.1 Überprüfung der forschungsleitenden Annahme FA1

FA1: Es existiert kein klares PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil.

Die oben präsentierten Studienergebnisse bilden die Grundlage für die Überprüfung der Annahme, es existiere kein klares PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil (vgl. **FA1**). In Abschnitt 7.2 hat die Verfasserin verschiedene Indikatoren entwickelt, mit deren Hilfe diese forschungsleitende Annahme zu prüfen ist. Die Indikatoren **FA1a–FA1g** sind im Folgenden zu untersuchen.

Annahme **FA1a** („Die Qualifikationsmerkmale, die von den Befragten die insgesamt höchsten Relevanzzuweisungen erhalten, sind nicht PR-spezifisch“) hat sich klar bestätigt. Die PR-unspezifischen Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken können* (8,9), *soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen* (8,9), *Flexibilität* (8,7) und *gute Allgemeinbildung* (8,5) erhalten von den befragten PR-Praktikern die insgesamt höchsten Relevanzzuweisungen. Nach Meinung der Befragten muss der ‚PR-Idealkandidat‘ demnach in erster Linie über PR-unspezifische Qualifikationen verfügen.

Ebenfalls eindeutig bestätigt hat sich die Annahme, im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ stehe mit dem Item *Allgemeinbildung* ein PR-unspezifisches Wissensgebiet an der Spitze der Relevanzskala (vgl. **FA1b**). Ebenso wie in den Vorgängerstudien von Wienand (2000)

und Merten (1996) weisen die Befragten einer *guten Allgemeinbildung* (8,5) auch in der aktuellen Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ die höchste Bedeutung im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ zu.

Die Annahme, dass PR-spezifische Wissensbereiche tendenziell niedrigere Relevanzzuweisungen erhalten als PR-unspezifische Wissensgebiete, hat sich teilweise bestätigt (vgl. **FA1c**). Wie in den obigen Ausführungen beschrieben und kritisch diskutiert, fallen die PR-spezifischen Items *Grundlagen der Kommunikationswissenschaft* (6,5), *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung* (6,4) und *Methoden Statistik/EDV für Datenauswertung* (5,6) in der Bewertung deutlich ab. Sie bleiben damit hinter PR-unspezifischen Wissensbereichen wie *Fachwissen über den Kommunikationsgegenstand/Branchenkenntnisse* (7,5) oder *Fremdsprachen* (7,0) zurück. Gleiches gilt für das Item *Kenntnis nationales/internationales Mediensystem*. Auch dieses PR-spezifische Wissensgebiet erhält mit einem Skalenwert von 7,8 niedrigere Relevanzzuweisungen als der PR-unspezifische Wissensbereich *Kenntnis gängiger PC-Programme/Internet/Neue Medien* (8,2). Ein anderes Bild zeigt sich allerdings in Bezug auf das Wissensgebiet *Grundlagen der PR*. Die Befragten weisen diesem Bereich eine insgesamt sehr große Bedeutung zu, sodass dieses Wissensgebiet mit einem Skalenmittelwert von 8,2 deutlich höhere Benotungen erhält als PR-unspezifische Bereiche wie *Fachwissen über den Kommunikationsgegenstand/Branchenkenntnisse* (7,5) oder *Fremdsprachen* (7,0).

Deutlich bestätigt hat sich die Annahme, journalistisch-handwerkliches Können nehme im Qualifikationsbereich ‚praktische Fertigkeiten‘ einen zentralen Stellenwert ein (vgl. **FA1d**). *Schreiben, Redigieren und Recherchieren* gehören nach Meinung der Befragten zu den wichtigsten praktischen Fertigkeiten, die ein PR-Praktiker beherrschen muss.

Eine klare Tendenz zeigt sich auch hinsichtlich der Annahme, nicht eindeutig PR-spezifische Merkmale aus dem Qualifikationsbereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ gehörten zu den insgesamt meistgenannten, mit hohen Relevanzzuweisungen versehenen Qualifikationsmerkmalen (vgl. **FA1e**). Der Mittelwertvergleich der drei Qualifikationsbereiche ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘ bestätigt diese Annahme (vgl. Abbildung 10). Ebenso wie in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) erhält der PR-unspezifische Bereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ (7,7) auch in der 2007er-Stichprobe höhere Relevanzzuweisungen als der Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ (7,2). Demzufolge müssen PR-Fachkräfte nach Meinung der Befragten eher über spe-

zifische persönliche Eigenschaften verfügen als verschiedene Wissensbereiche beherrschen.

Deutlich bestätigt hat sich Annahme **FA1f** („In der Kategorie ‚sonstige Qualifikationsmerkmale‘ führen die Befragten überwiegend PR-unspezifische Qualifikationen an“). Mit Qualifikationsmerkmalen wie *Zuhören können* und *Fähigkeit zur Selbstreflexion* (je zwei Nennungen) sowie *Empathie*, *Neugierde*, *Spaß an der Arbeit*, *positive Ausstrahlung*, *hohe Lernbereitschaft* oder *Glaubwürdigkeit* nennen die PR-Tätigen in der Kategorie *Sonstiges* hauptsächlich Qualifikationen, die über keinen klaren PR-spezifischen Bezug verfügen (vgl. Tabelle 19). Insgesamt führen die Befragten nur drei eindeutig PR-spezifische Merkmale an (*Verständnis für Mechanismen öffentlicher Meinungsbildung*, *Unterscheiden können zwischen Werbung und PR* und *Bewusstsein über Netzwerke/Lobbyismus*).

Während sich die Annahmen FA1a–FA1f größtenteils bestätigt haben, zeigt sich bei Annahme **FA1g** ein anderes Bild. Die Annahme, die Befragten hielten *Fachwissen über den Kommunikationsgegenstand* für wichtiger als *Fachkenntnisse im Bereich PR*, hat sich nicht bestätigt. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass die Befragten *PR-Fachkenntnissen* (8,6) im direkten Vergleich eine deutlich höhere Bedeutung zuweisen als *Fachwissen über den Kommunikationsgegenstand* (7,0) (in der vorliegenden Erhebung wurde nach Fachkenntnissen im Bereich Biologie/Pharma gefragt). Einen möglichen Grund für diese Bewertung hat die Verfasserin mit dem Phänomen sozialer Erwünschtheit oben beschrieben.

Fazit:

Die Betrachtung der Indikatoren FA1a–FA1g zeigt, dass sich die forschungsleitende Annahme eines unklaren PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofils (FA1) in der Tendenz durchaus bestätigt. Bis auf zwei Ausnahmen (FA1c und FA1g) haben sich alle Annahmen (FA1a, b, d, e und f) als vollständig zutreffend erwiesen. Damit ist die Anzahl der nicht bestätigten Annahmen zu gering, um sie als Zeichen für ein nunmehr klares PR-Qualifikationsprofil zu interpretieren.

8.3.2 Überprüfung der Hypothese H1

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die befragten PR-Praktiker die Qualifikationsmerkmale aus dem Bereich ‚Wissen‘ insgesamt niedriger bewerten als die Merkmale aus den Qualifikationsbereichen ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘. Gleichzeitig wurde in den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit mehrfach auf die beson-

dere Relevanz von Wissen als dem theoretischen „Fundament beruflicher Praxis“ (Wienand 2003: 244) verwiesen (vgl. 6.1.2).

Interessant erscheint nun die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen der Bewertung von Qualifikationsmerkmalen aus dem Bereich ‚Wissen‘ und der Länge der Berufstätigkeit im PR-Bereich besteht. Es ist davon auszugehen, dass ein Großteil der PR-Praktiker die Notwendigkeit, verschiedene Wissensgebiete zu beherrschen, erst im Laufe der Berufstätigkeit bzw. aus der konkreten Berufssituation heraus erkennt (vgl. auch Röttger 2000: 317). Um diese Vermutung zu erhärten, wurde folgende Hypothese getestet:

H1: Je länger eine Person im PR-Berufsfeld tätig ist, desto höher bewertet sie die Relevanz der Qualifikationsmerkmale aus dem Qualifikationsbereich ‚Wissen‘.¹⁰⁷

Zwischen den beiden Variablen ‚Zahl der Jahre Berufstätigkeit im PR-Bereich‘ und ‚Bewertung der Qualifikationsmerkmale aus dem Bereich ‚Wissen‘‘ besteht eine geringe Korrelation von .14¹⁰⁸.

Gerade bei geringen Korrelationen ist anzunehmen, dass die Korrelation rein zufällig zustande gekommen und der statistisch errechnete Zusammenhang damit nicht auf die soziale Wirklichkeit zu übertragen bzw. zu generalisieren ist. Durch einen statistischen Signifikanztest wird überprüft, ob die Korrelation zwischen zwei Variablen nur zufällig zustande gekommen und damit unbrauchbar ist oder nicht, bzw. ob die Nullhypothese¹⁰⁹ zu verwerfen und die Alternativhypothese (vgl. H1) anzunehmen ist: Der Signifikanztest überprüft den entdeckten Zusammenhang auf seine Nichtzufälligkeit.¹¹⁰ (Vgl. Merten/Teipen 1991: 175 und 78, Nafroth 2001: 159f., Bortz 2005: 107ff.) Für die Aussage „Je länger eine Per-

¹⁰⁷ Für jeden einzelnen Fall (d.h. für jeden ausgefüllten Fragebogen) wurden die Bewertungen für die Items aus dem Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ aufsummiert und durch die Anzahl der Items geteilt. Auf diese Weise wurde für jeden individuellen Fall eine Kennzahl errechnet, die die Gesamtbewertung des Qualifikationsbereichs ‚Wissen‘ angibt.

¹⁰⁸ Rangkorrelation nach Spearman – Dieser Koeffizient wird verwendet, wenn mindestens eine der beiden Variablen ordinalskaliert ist (ebenso: Kendalls Tau) (vgl. Bühl/Zöfel 2005: 322).

¹⁰⁹ „Eine Nullhypothese behauptet den Nicht-Zusammenhang von zwei Variablen.“ (Merten/Teipen 1991: 78) „Die Nullhypothese ist eine Negativhypothese, mit der behauptet wird, dass die zur Alternativhypothese komplementäre Aussage richtig sei.“ (Bortz 2005: 109)

¹¹⁰ In den Sozialwissenschaften – also auch in Erhebungen zum Berufsfeld PR – legt man üblicherweise ein Signifikanzniveau von .05 zugrunde und nimmt damit eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% in Kauf (vgl. Merten 1995: 160). Aussagen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > .05$ werden als nicht signifikant (ns) bezeichnet. Signifikant nennt man Aussagen, die mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p \leq .05$ (*) behaftet sind. Aussagen mit einem Wert von $p \leq .01$ (**) nennt man sehr signifikant und solche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p \leq .001$ (***) gelten als höchst signifikant. (Vgl. Bühl/Zöfel 2005: 113)

son im Berufsfeld PR tätig ist, desto höher bewertet sie die Relevanz der Qualifikationsmerkmale aus dem Qualifikationsbereich ‚Wissen‘“ ergibt sich eine Signifikanz von $p = .05$ (*). Das heißt, dass die Korrelation zwischen den Variablen ‚Zahl der Jahre Berufstätigkeit im PR-Bereich‘ und ‚Bewertung der Qualifikationsmerkmale aus dem Qualifikationsbereich ‚Wissen‘“ mit 95%iger Wahrscheinlichkeit nicht zufällig zustande gekommen ist. Die Alternativhypothese (vgl. H1) ist in diesem Fall also anzunehmen: Mit zunehmender Dauer ihrer Berufstätigkeit schätzen PR-Praktiker das Beherrschen verschiedener Wissensgebiete tendenziell wichtiger ein.

8.3.3 Überprüfung der Hypothese H2

In den obigen Ausführungen ist mehrfach deutlich geworden, dass ein Großteil der Befragten PR als strategische Managementaufgabe versteht. Dafür sprechen die Bewertungen der Items *Strategien entwickeln können* (8,4), *Grundlagen des Managements* (7,0), *Vermittlung zwischen Organisation und Bezugsgruppen* (8,0) sowie *Entwerfen von Konzeptionen* (8,1). Gegen diese Annahme spricht allerdings, dass das Wissensgebiet *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung* (6,4) trotz seiner enormen Relevanz für die Durchführung strategisch ausgerichteter PR-Programme in der Bewertung stark abfällt (vgl. Tabelle 15). Die vorliegenden Ergebnisse lassen darauf schließen, dass PR-Praktiker ihre Programme zwar strategisch anlegen, diese jedoch nicht stringent im Sinne eines strategischen Managementverständnisses zu Ende führen.

Zu untersuchen ist nun, ob ein Zusammenhang zwischen der Bewertung des Wissensbereichs *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung* und der beruflichen Position der PR-Tätigen besteht. Es ist zu vermuten, dass PR-Praktiker in höheren beruflichen Positionen die Relevanz dieses Wissensgebiets höher einstufen, da die Evaluierungsphase für sie fester Bestandteil von strategischen Managementprozessen ist. Zugleich dienen Evaluationsmaßnahmen nicht nur der Verbesserung, sondern auch der Legitimation der eigenen Arbeit: „In diesem Sinne kann eine PR-Evaluation potenziell die Legitimität eines PR-Managements und der daraus erwachsenden Forderungen und Ansprüche unterstützen.“ (Röttger 2000: 91) Um diese Annahmen zu überprüfen, wurde die folgende Hypothese getestet:

H2: Je höher die berufliche Position eines/r Befragten, desto höher bewertet er/sie die Relevanz des Wissensbereichs *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung*.

Zwischen den beiden Variablen ‚berufliche Position‘ und ‚Bewertung des Wissensbereichs *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung*‘ besteht eine sehr geringe Korrelation von $.03^{111}$. Diese Korrelation liegt so nahe bei 0, dass sie als nicht interpretierbar gelten muss (vgl. Tabelle 13). Darüber hinaus ergibt der Signifikanztest für die Aussage „Je höher die berufliche Position eines/r Befragten, desto höher bewertet er/sie die Relevanz des Wissensbereichs *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung*“ eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $p = .69$ (ns). Daraus ist abzuleiten, dass der beobachtete Zusammenhang mit einer Wahrscheinlichkeit von 69% zufällig zustande gekommen ist. Vor dem Hintergrund dieser Resultate ist die Alternativhypothese (vgl. H2) für den untersuchten Sachverhalt zu verwerfen und die Nullhypothese anzunehmen: Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der beruflichen Position eines Befragten und der Bewertung des Wissensbereichs *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung*. Im Berufsfeld Public Relations ist der Bereich von ‚Evaluation und Wirkungskontrolle‘ offenbar auch in höheren beruflichen Positionen von nur marginaler Relevanz.

8.3.4 Überprüfung der Hypothese H3

Dass die Diskussion um ethische PR aktuell zu den wichtigsten Themen der Branche gehört, ist in der vorliegenden Arbeit wiederholt deutlich geworden (vgl. 8.3). Die Qualifikationsmerkmale *Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber*, *Ehrlichkeit* und *Ethik von PR* erhalten von den befragten PR-Praktikern Skalenwerte zwischen 7,6 und 8,3. Näher zu beleuchten ist an diesem Punkt, ob ältere Personen sich verstärkt mit moralischen Fragen auseinandersetzen und damit eine höhere Sensibilität für das Thema ‚Moral und Ethik im Berufsalltag‘ aufweisen.

Inwieweit ein Zusammenhang zwischen dem Alter einer Person und der Bewertung von Qualifikationsmerkmalen aus der Kategorie ‚Moral und Ethik‘ besteht, soll mit der folgenden Hypothese überprüft werden:

¹¹¹ Rangkorrelation nach Spearman.

H3: Je älter ein PR-Praktiker, desto höher bewertet er/sie Qualifikationsmerkmale aus der Kategorie ‚Moral und Ethik‘.¹¹²

Zwischen den beiden Variablen ‚Alter‘ und ‚Bewertung von Qualifikationsmerkmalen aus der Kategorie ‚Moral und Ethik‘‘ besteht eine mittlere Korrelation von $.37^{113}$. Zusätzlich ist für die Aussage „Je älter ein PR-Praktiker, desto höher bewertet er/sie Qualifikationsmerkmale aus der Kategorie ‚Moral und Ethik‘“ ein Signifikanzniveau von $p = .000 (***)$ festzustellen: Der beobachtete Zusammenhang zwischen den beiden Variablen ist als höchst signifikant zu bezeichnen. Die Alternativhypothese (vgl. H3) ist folglich anzunehmen.

8.4 PR-Ausbildung

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt untersucht wurde, welche Qualifikationen im PR-Beruf wichtig sind, ist nun zu klären, auf welchem Wege die zuvor ausgewiesenen Qualifikationsmerkmale bestmöglich zu erwerben sind. Darüber hinaus ist zu untersuchen, über welches theoretische und praktische PR-Ausbildungsniveau die befragten PR-Praktiker verfügen. Im nun folgenden Abschnitt wird die Verfasserin zunächst die aktuellen Erhebungsergebnisse aus dem Themenkomplex ‚PR-Ausbildung‘ präsentieren. In einem zweiten Analyseschritt gilt es dann, die forschungsleitenden Annahmen **FA2–FA3** und die Hypothese **H4** zu überprüfen.

Optimale PR-Ausbildung

Tabelle 20 dokumentiert, dass das ‚Training on the job‘ mit einem Skalenmittelwert von 8,5 der klare ‚Sieger‘ unter den Ausbildungstypen ist. Damit bestätigt die aktuelle Erhebung die Untersuchungsergebnisse von Wienand (2000) und Merten (1996).¹¹⁴

¹¹² Für jeden einzelnen Fall (d.h. für jeden ausgefüllten Fragebogen) wurden die Bewertungen der Items *Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber*, *Ehrlichkeit* und *Ethik von PR* aufsummiert und durch die Anzahl der Items dividiert. Auf diese Weise wurde für jeden individuellen Fall eine Kennzahl errechnet, die die Gesamtbewertung der Qualifikationsmerkmale aus der Kategorie ‚Moral und Ethik‘ angibt.

¹¹³ Rangkorrelation nach Spearman.

¹¹⁴ Für eine ausführliche Darstellung der in den Vorgängerstudien ermittelten Bewertungen von verschiedenen Ausbildungstypen vgl. Wienand 2003: 281ff.

Tabelle 20: Bewertung verschiedener Ausbildungstypen (1996, 2000 und 2007)
(Mittelwerte)

Ausbildungstyp	1996	2000	2007	
‚on the job‘	8,1	8,2	8,5	+
Praxisorientierte, berufsbegleitende Weiterbildung (Fernstudium/Abendstudium) ¹¹⁵	–	–	7,2	neu
Weiterbildung in Einzel-/Kompaktseminaren	6,3	6,3	7,0	++
Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt	6,4	6,5	6,6	+
Einschlägiges Hochschulstudium	6,4	6,5	6,1	–
„Den PR-Beruf kann man nicht erlernen. Begabung und Persönlichkeit sind entscheidend.“	6,6	6,4	4,4	--
Fallzahl	440	275	201	

– = unveränderter Skalenwert bzw. Bedeutungsverlust um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte

-- = Bedeutungsverlust um 0,5 und mehr Skalenpunkte

+ = Bedeutungszuwachs um 0,1 bis 0,5 Skalenpunkte

++ = Bedeutungszuwachs um 0,6 und mehr Skalenpunkte

Auch in den Vorgängerstudien wiesen die befragten PR-Tätigen dem ‚Training on the job‘¹¹⁶ die höchsten Relevanzwerte zu (Wienand 2000: 8,2/Merten 1996: 8,1). Der Stichprobenvergleich offenbart, dass die Bedeutung dieses Ausbildungstyps im Laufe der letzten Jahre sogar zugenommen hat. Aus diesem Ergebnis ist abzuleiten, dass der Großteil der PR-Tätigen noch immer die Ansicht vertritt, der PR-Beruf sei ohne eine spezifische Ausbildung zu erlernen und die notwendigen Qualifikationen seien vor allem im Berufsalltag zu erwerben. Eine mögliche Erklärung für diese Einschätzung könnte sein, dass die Mehrheit der Befragten selbst ‚on the job‘ gelernt hat und über keine PR-Ausbildung verfügt. Der Befragte ist hier möglicherweise geneigt, den eigenen Ausbildungsgang automatisch als den geeignetsten anzusehen. (Vgl. auch Wienand 2003: 281)

¹¹⁵ In den Vorgängerstudien wurden die Ausbildungstypen ‚Aufbaustudium/berufsbegleitende Ausbildung‘ und ‚Fernstudium/Abendstudium‘ einzeln abgefragt. Da die hier abgefragte praxisorientierte, berufsbegleitende Aus- und Weiterbildung in Form eines Fern- oder Abendstudiums jedoch eher den heute gängigen Angeboten im PR-Aus- und Weiterbildungsmarkt entspricht, hat die Verfasserin diese beiden Items zu einem Item zusammengefasst. In den Vorgängerstudien erhielten die Items folgende Bewertungen: ‚Aufbaustudium/berufsbegleitende Ausbildung‘: Wienand 2000: 6,9/Merten 1996: 6,3; Fernstudium/Abendstudium: Wienand 2000: 4,5/Merten 1996: nicht abgefragt.

¹¹⁶ In den Vorgängerstudien wurde hierfür die Bezeichnung ‚Erlernen von der Pike auf‘ verwendet.

Betrachtet man die übrigen Ausbildungstypen, ist eine klare Tendenz für außeruniversitäre Aus- und Weiterbildungsangebote zu erkennen. Die Ausbildungstypen *praxisorientierte, berufsbegleitende Weiterbildung (Fernstudium/Abendstudium)* (7,2) und *Weiterbildung in Einzel-/Kompaktseminaren* (7,0) erhalten deutlich höhere Benotungen als die Ausbildungstypen *Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt* (6,6) und *einschlägiges Hochschulstudium* (6,1). Damit setzt sich ein Trend fort, der sich bereits in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) angedeutet hat. Dieses Ergebnis ist nach Einschätzung der Verfasserin dadurch zu erklären, dass der PR-Aus- und Weiterbildungsmarkt in den vergangenen zehn Jahren enorm gewachsen ist. PR-Tätige haben aktuell in verschiedensten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen die Möglichkeit, sich für den PR-Beruf zu qualifizieren. Da im PR-Berufsfeld viele ‚Quereinsteiger‘ ohne PR-Ausbildung tätig sind (vgl. 8.2) und die beruflichen Ansprüche sich kontinuierlich erhöhen, steigen auch der Bedarf an und die Akzeptanz von nicht-universitären Aus- und Weiterbildungsangeboten.

Die Aussage „*Den PR-Beruf kann man nicht erlernen. Begabung und Persönlichkeit sind entscheidend.*“ erhält von den Befragten die schlechtesten Benotungen. Mit einem Skalennittelwert von 4,4 fällt dieses Item in der Bewertung stark ab. Da die Befragten im Vergleich zu den Vorgängerstudien deutlich niedrigere Relevanzwerte (Wienand 2000: 6,4/Merten 1996: 6,6) vergeben, ist hier erstmals ein deutlicher Trend zur Distanzierung von der Begabungsthese zu erkennen.

Ein interessantes Bild zeigt sich im Hinblick auf die Kategorie *sonstige Ausbildungstypen*. Hier waren die Befragten aufgefordert, Ausbildungsmöglichkeiten zu nennen, die im Fragebogen nicht abgefragt wurden, nach Meinung der PR-Tätigen aber relevant sind. Ebenso wie in der Kategorie ‚sonstige Qualifikationsmerkmale‘ (vgl. 8.3) ist auch hier eine niedrige Antwortresonanz festzustellen: Nur 12,4% der Befragten geben zusätzliche Ausbildungswege an. Wegen der geringen Fallzahlen sind die in dieser Kategorie erhobenen Daten nicht als gesicherte Ergebnisse, wohl aber als wichtige Hinweise zu interpretieren. Zwei wesentliche Tendenzen sind abzulesen:

Neun Befragte vertreten die Ansicht, eine journalistische Aus- bzw. Vorbildung sei ein geeigneter Weg, um die für die PR-Praxis notwendigen Qualifikationen zu erwerben. Damit bestätigen sich die zuvor beschriebenen Ergebnisse aus dem Themenkomplex ‚PR-Qualifikationsprofil‘ (vgl. 8.3). Auch dort ist die besondere Bedeutung von journalistischem ‚Know-how‘ an mehreren Punkten deutlich geworden. Demzufolge zeigt sich, dass nicht nur hinsichtlich des Anforderungs- und Qualifikationsprofils, sondern offensichtlich

auch in Bezug auf die Frage nach dem geeigneten Ausbildungsweg Schnittmengen zwischen den benachbarten Berufsfeldern Journalismus und Public Relations bestehen.

Sechs Befragte betrachten eine Kombination aus Theorie und Praxis als einen geeigneten Ausbildungsweg, wobei in Bezug auf die Form der theoretischen Ausbildung kein einheitliches Bild abzulesen ist. Hier werden mit *Kompaktseminaren*, *Studium an Berufsakademie* oder *Fernstudium* verschiedene theoretische Ausbildungsformen genannt, die sich hinsichtlich ihrer Qualität in erheblichem Maße unterscheiden (vgl. auch Röttger 2000: 316).

8.4.1 Überprüfung der forschungsleitenden Annahme FA2

FA2: Es herrscht erhebliche Unklarheit darüber, wie die für die PR-Praxis wichtigen Qualifikationen bestmöglich zu erwerben sind.

Zur Überprüfung der forschungsleitenden Annahme **FA2** hat die Verfasserin im Vorfeld wiederum verschiedene Indikatoren gebildet (vgl. 7.2). Die Indikatoren **FA2a–FA2b** sind nun zu überprüfen.

Annahme **FA2a** („Die Ansicht, der PR-Beruf sei nicht zu erlernen, da Persönlichkeit und Begabung ausschlaggebend seien, wird noch heute von einigen Praktikern vertreten.“) hat sich nicht bestätigt. Mit einem Relevanzwert von 4,4 fällt die Zustimmung zur Begabungsthese sehr gering aus. Zudem ist im Vergleich zu den Vorgängerstudien ein deutlicher Trend nach unten zu erkennen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Befragten sich zunehmend von der Vorstellung distanzieren, der PR-Beruf sei nicht zu erlernen bzw. ausbildungsfähig.

Klar bestätigt hat sich dagegen die Annahme, das ‚Training on the job‘ sei ein geeigneter Weg, um die für die PR-Praxis relevanten Qualifikationen zu erwerben (vgl. **FA2b**). Mit einem Skalenmittelwert von 8,5 erhält dieses Item sehr hohe Benotungen und markiert klar die Spitze der Relevanzskala.

Fazit:

Die Betrachtung der Indikatoren FA2a–FA2b zeigt, dass sich die forschungsleitende Annahme, es herrschten erhebliche Unklarheiten darüber, wie die für die PR-Praxis notwendigen Qualifikationen bestmöglich zu erwerben sind, zum Teil bestätigt (vgl. FA2). Die Zustimmung zur These von PR als Begabungsberuf fällt deutlich geringer aus als in den

Vorgängerstudien. Zugleich vertritt ein Großteil der PR-Tätigen die Ansicht, für den PR-Beruf sei keine spezifische Ausbildung erforderlich, da die notwendigen Qualifikationen in erster Linie ‚on the job‘ zu erwerben seien. Eine universitäre PR-Ausbildung, wie sie für die klassischen Professionen (Medizin, Juristerei) bekannt ist, scheint für Public Relations von eher marginaler Relevanz zu sein.

8.4.2 Überprüfung der Hypothese H4

Das ‚Training on the job‘ ist nach Meinung der PR-Tätigen der bestmögliche Weg, um die für den PR-Beruf notwendigen Qualifikationen zu erwerben. Eine theoretisch fundierte Ausbildung hat aus Sicht der Befragten eine weniger hohe Relevanz. Interessant ist in diesem Kontext, ob ein Zusammenhang zwischen der Bewertung der Relevanz einer theoretisch fundierten PR-Ausbildung¹¹⁷ und der beruflichen Position eines PR-Tätigen besteht. Um diese Frage beantworten zu können, wurde folgende Hypothese getestet:

H4: Je höher die berufliche Position eines/r Befragten, desto höher bewertet er/sie die Relevanz einer theoretisch fundierten PR-Ausbildung.¹¹⁸

Zwischen den beiden Variablen ‚berufliche Position‘ und ‚Bewertung der Relevanz einer fundierten theoretischen PR-Ausbildung‘ besteht eine sehr geringe negative Korrelation von $-.06$ ¹¹⁹. Damit ist nahezu ausgeschlossen, dass PR-Praktiker die Relevanz einer fundierten theoretischen PR-Ausbildung höher bewerten, wenn sie eine hohe berufliche Position innehaben. Hinzu kommt, dass der Signifikanztest eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $p = .40$ (ns) ergibt und die Korrelation demnach mit 40%iger Wahrscheinlichkeit rein zufällig zustande gekommen ist. Folglich ist die Alternativhypothese (vgl. H4) zu verwerfen und die Nullhypothese anzunehmen: Es besteht ein negativer, aber nicht signifikanter Zusammenhang zwischen der beruflichen Position und der Bewertung einer fundierten theoretischen PR-Ausbildung.

¹¹⁷ Eine fundierte theoretische PR-Ausbildung ist nach Meinung der Verfasserin ausschließlich über ein Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt oder über eine (mehrmonatige) praxisorientierte, berufsbegleitende PR-Weiterbildung (Fernstudium/Abendstudium) zu erwerben. Im nachfolgenden Abschnitt geht die Verfasserin detailliert auf diese Thematik ein.

¹¹⁸ Für jeden einzelnen Fall (d.h. für jeden ausgefüllten Fragebogen) wurden die Bewertungen für die Items Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt und mehrmonatige praxisorientierte, berufsbegleitende PR-Weiterbildung (Fernstudium/Abendstudium) aufsummiert und durch die Anzahl der Items dividiert. So wurde für jeden individuellen Fall eine Kennzahl errechnet, die angibt, welche Relevanz der/die Befragte einer theoretisch fundierten PR-Ausbildung zuweist.

¹¹⁹ Rangkorrelation nach Spearman.

PR-spezifisches Ausbildungsniveau¹²⁰ der PR-Praktiker

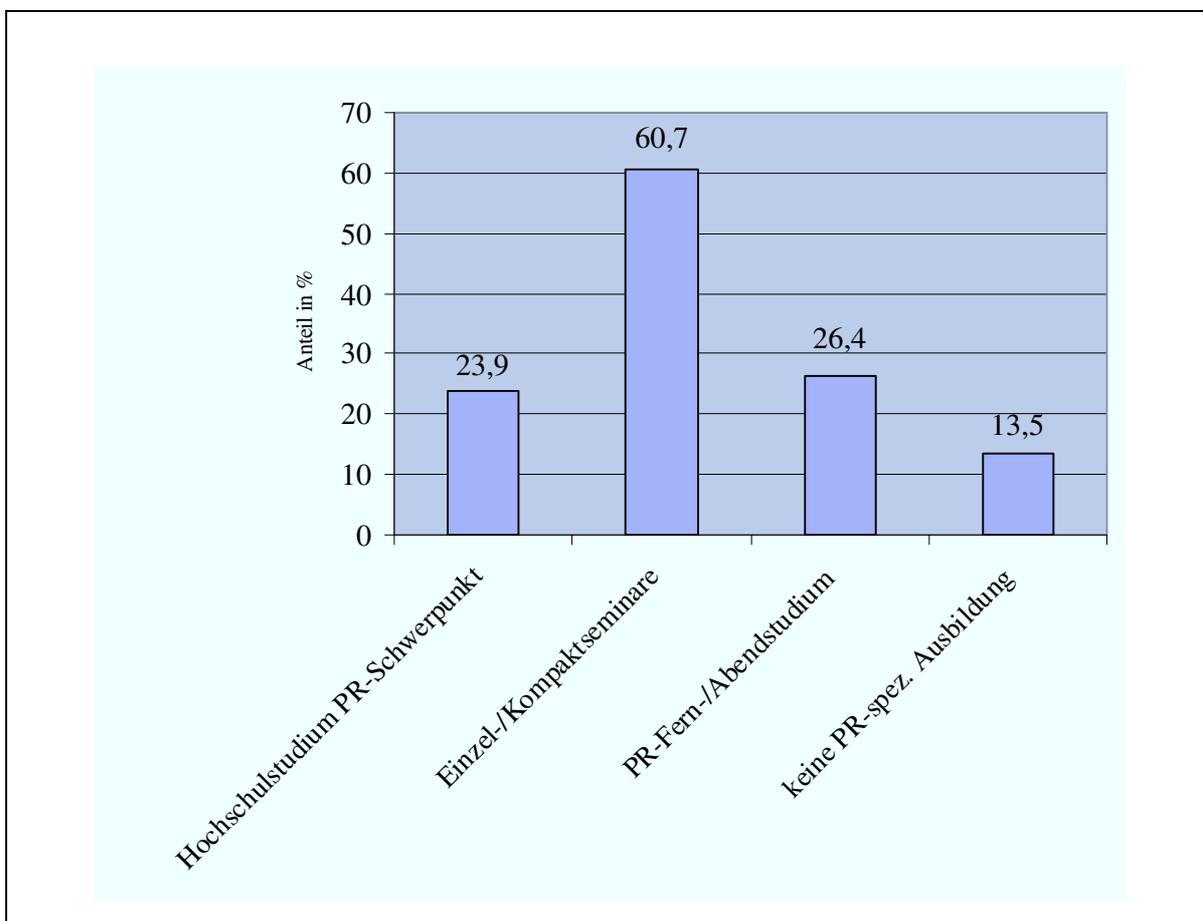
Das Forschungsinteresse der Verfasserin besteht nicht allein darin, zu ermitteln, welcher Ausbildungsweg nach Meinung der PR-Praktiker optimal auf den PR-Beruf vorbereitet. Ein zusätzlicher Fokus liegt auf der Frage, über welches PR-spezifische Ausbildungsniveau die derzeit im PR-Berufsfeld tätigen Personen verfügen. Wird das Berufsfeld auch im Jahr 2007 noch von PR-Laien dominiert? Um diese Frage beantworten zu können, wurde sowohl der theoretische als auch der praktische PR-spezifische Ausbildungsstand der Praktiker abgefragt.

In den vorangegangenen Abschnitten wurde wiederholt auf die besondere Bedeutung von ‚Wissen‘ als der notwendigen theoretischen Basis beruflicher Praxis hingewiesen (vgl. Wienand 2003: 244). Abbildung 11 ist zu entnehmen, dass die Mehrheit der PR-Tätigen eine theoretische PR-Ausbildung absolviert hat. Nur eine Minderheit von 13,5 % der Befragten gibt an, über *keine PR-spezifische, theoretische Ausbildung* zu verfügen. Obwohl diese Gruppe klar in der Unterzahl liegt, ist die Anzahl der Personen, die ohne jeden theoretischen Hintergrund im PR-Beruf arbeiten, nach Meinung der Verfasserin noch immer vergleichsweise hoch. In vielen Berufen, vor allem aber in klassischen Professionen wie der Juristerei oder Medizin, wäre eine Tätigkeit ohne vorherige theoretische Ausbildung undenkbar.

Knapp zwei Drittel der Befragten haben eine Weiterbildung in *Einzel- oder Kompaktseminaren* absolviert. Mit einem Anteil von 60,7% liegt dieser Ausbildungstyp deutlich vor den übrigen Ausbildungswegen und hat im Vergleich zu den Vorgängerstudien von Wienand (2000) (50,2%) und Merten (1996) (48,6%) klar an Resonanz gewonnen (vgl. ebd.: 288f.). Wesentlich weniger Befragte (26,4%) haben sich im Rahmen eines *PR-Fern-/Abendstudiums* theoretisch ausbilden lassen. Immerhin 23,9% haben ein *Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt* absolviert. Nach Meinung der Verfasserin ist dieser Wert recht hoch einzustufen, da Studiengänge mit PR-Inhalten in Deutschland erst seit einigen Jahren verstärkt angeboten werden.

¹²⁰ Es gilt wiederum: Mit dem Begriff ‚PR-spezifisches Ausbildungsniveau‘ ist hier und im Folgenden gemeint, dass die PR-Praktiker eine Aus- oder Weiterbildung für Public Relations absolviert haben. Der Begriff ‚PR-spezifisches Ausbildungsniveau‘ gibt nicht an, ob in der PR-Ausbildung ausschließlich PR-spezifische oder auch nicht eindeutig PR-spezifische Qualifikationen wie z.B. Rhetorik und Präsentationstechnik vermittelt werden.

Abbildung 11: Gesamtergebnis theoretische PR-Ausbildung
(Mehrfachantworten in %) (n = 201)



Die bloße Teilnahme an einer PR-Aus- oder Weiterbildungsmaßnahme sagt noch nichts über deren Qualität aus (vgl. ebd.: 377). Aus diesem Grund bildet die Verfasserin für die vorliegende Erhebung einen Ausbildungsindex, mit dem das theoretische PR-spezifische Ausbildungsniveau der Befragten besser zu erfassen ist.¹²¹ Demnach verfügen Praktiker, die ein Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt oder ein mehrmonatiges berufsbegleitendes PR-Fern-/Abendstudium absolviert haben, über ein hohes PR-spezifisches Ausbildungsniveau. Ein niedriges PR-spezifisches Ausbildungsniveau ist den Praktikern zuzuschreiben, die sich ausschließlich in einem Einzel- bzw. Kompaktseminar haben weiterbilden lassen oder aber noch nie an einer PR-spezifischen Ausbildungsmaßnahme teilgenommen haben. (Vgl. Tabelle 21)

¹²¹ Ein vergleichbares Analyseverfahren wählte Röttger in ihrer Hamburger Berufsfeldstudie (vgl. Röttger 2000: 316ff.).

Tabelle 21: Ausbildungsindex (theoretisches PR-Ausbildungsniveau)

Theoretisches Ausbildungsniveau	
Niedrig	<ul style="list-style-type: none"> – keine Teilnahme an PR-spezifischer Ausbildungsmaßnahme – Einzel- bzw. Kompaktseminar
Hoch	<ul style="list-style-type: none"> – Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt und/oder – mehrmonatiges berufsbegleitendes PR-Fern-/Abendstudium

Die Analyse zeigt folgendes Ergebnis: 53,2% der Befragten haben entweder keine theoretische Ausbildung absolviert oder nur an Einzel- oder Kompaktseminaren teilgenommen. Demnach verfügt mehr als die Hälfte der Befragten über ein niedriges theoretisches Ausbildungsniveau. 46,8% der Befragten haben ein *Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt* und/oder ein *mehrmonatiges berufsbegleitendes PR-Fern-/Abendstudium* absolviert. Die Anzahl der PR-Tätigen, denen ein hohes theoretisches PR-Ausbildungsniveau zu bescheinigen ist, fällt demnach geringer aus.¹²²

Differenziert nach Organisationstypen, offenbart sich ein recht ausgeglichenes Bild. Tabelle 22 dokumentiert, dass der Anteil von PR-Tätigen mit einem niedrigem theoretischen Ausbildungsniveau in Unternehmen, Agenturen und bei Selbstständigen bei rund 50% liegt. Ausnahmen bilden Nonprofit-Organisationen und staatliche Stellen. In NPOs liegt der Anteil der PR-Tätigen mit niedrigem theoretischen PR-Ausbildungsniveau mit 79,0% deutlich über dem Anteil der Personen, die über ein hohes theoretisches Ausbildungsniveau verfügen. Ein anderes Verhältnis zeigt sich in staatlichen Stellen. Hier verfügt mehr als die Hälfte (54%) über ein hohes theoretisches PR-Ausbildungsniveau.

¹²² Zu einer deutlich optimistischeren Einschätzung kommen Bentele/Großkurth/Seidenglanz in ihrer Berufsfeldstudie „Profession Pressesprecher 2007“: „44 Prozent der Befragten haben spezielle PR-Zusatzbildungen absolviert. [...] Die Angebote reichen von berufsbegleitenden Programmen mit zertifizierten Abschlüssen bis hin zu eintägigen Veranstaltungen zu ausgewählten Themen oder Fragestellungen. Solche Möglichkeiten, sich PR-spezifisches Wissen anzueignen, sind heute weitgehend etabliert und werden von den Kommunikationsprofis aktiv nachgefragt.“ (Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2007: 61) Ungeklärt bleibt hier allerdings, welche Art von Ausbildungsangebot die Menge der Befragten genutzt bzw. welche Qualität diese Ausbildungsmaßnahme hat. Denkbar wäre z.B., dass die Mehrzahl ausschließlich an eintägigen Kompaktseminaren teilgenommen hat, die in Umfang und Qualität keinesfalls mit einer mehrmonatigen Ausbildung zu vergleichen sind. Um hier zu präziseren Aussagen zu gelangen, wären nach Meinung der Verfasserin differenziertere Antwortvorgaben im Fragebogen wünschenswert gewesen.

Tabelle 22: Theoretisches PR-Ausbildungsniveau, differenziert nach Organisationstyp
(Angaben in %) (n = 189)

	Unternehmen (n = 90)	staatl. Stelle (n = 13)	NPO (n = 19)	Agentur (n = 45)	Selbstständig (n = 22)
Niedrig	52,0	46,0	79,0	51,0	50,0
Hoch	48,0	54,0	21,0	49,0	50,0
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

In einem zweiten Analyseschritt gilt es nun, den praktischen PR-Ausbildungsstand der Befragten zu beleuchten.

Abbildung 12: Gesamtergebnis praktische PR-Ausbildung
(Mehrfachantworten in %) (n = 201)

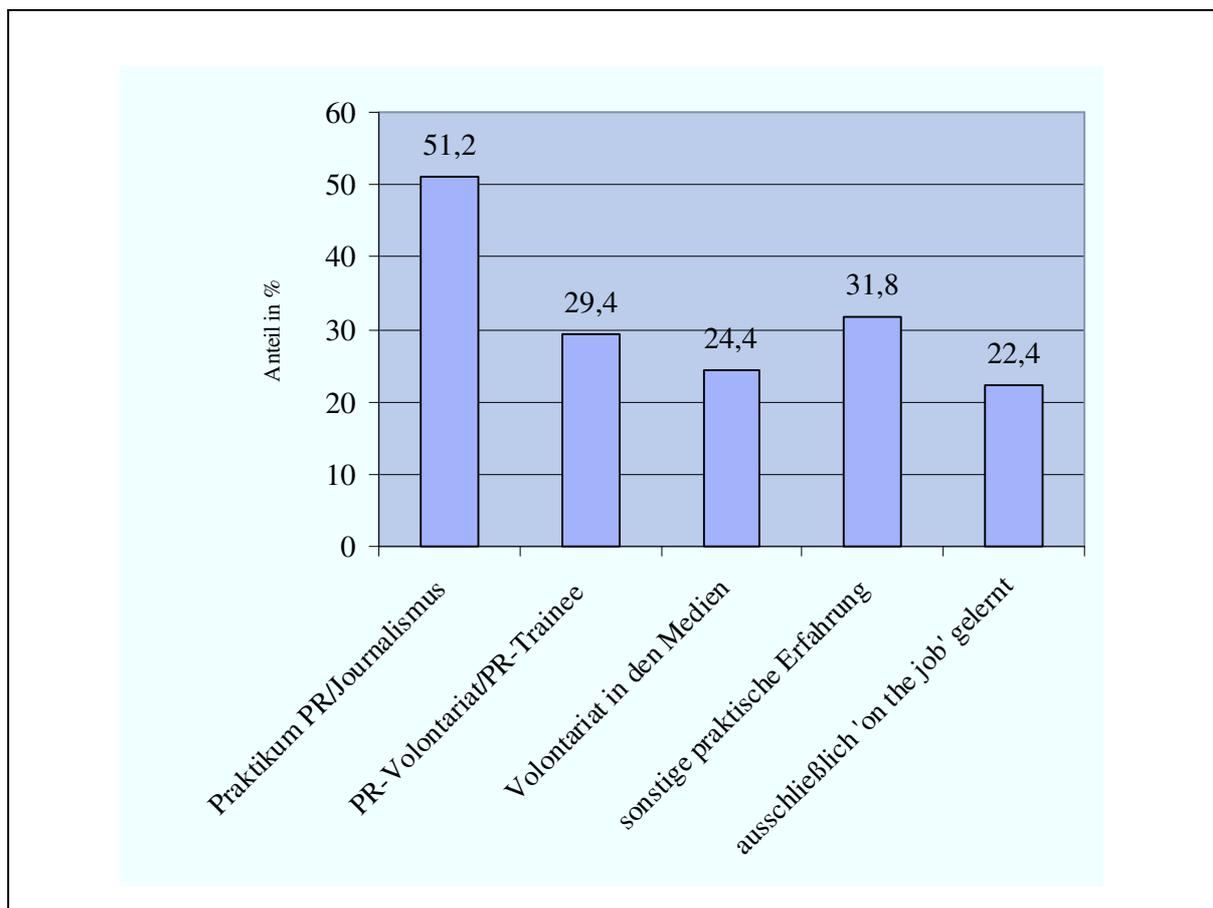


Abbildung 12 zeigt, dass jeder Zweite (51,2%) schon einmal ein *Praktikum im PR-Bereich oder im Journalismus* absolviert hat. Im Vergleich zu den Vorgängerstudien von Wienand (2000) (40,7%) und Merten (1996) (43,1%) ist dieser Wert noch deutlich gestiegen (vgl. Wienand 2003: 289). Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass in Zeiten konjunktureller Flaute viele Arbeitsplätze mit Praktikanten besetzt wurden. Gleichzeitig stieg auf Bewerberseite die Notwendigkeit, sich durch verschiedene Praktika weiter zu qualifizieren. 29,4% der Befragten haben ein *PR-Volontariat* absolviert, 24,4% ein *Volontariat in den Medien*. Der Anteil der PR-Tätigen, die ihre praktische PR-Ausbildung *ausschließlich ,on the job'* erworben haben, liegt mit 22,4% sehr hoch und ist mit Blick auf die Erhebungen von Wienand (2000) (15,8%) und Merten (1996) (13,8%) noch gestiegen (vgl. ebd.).

Filtert man aus den Daten – analog zum Vorgehen von Wienand (2000) – die PR-Praktiker heraus, die als praktische Ausbildung nur *Praktika im PR-Bereich oder im Journalismus* angegeben haben oder aber *ausschließlich ,on the job'* gelernt haben, zeigt sich, dass knapp ein Drittel der Befragten (30,0%) nicht über eine praktische PR-Ausbildung verfügt. Auch dieser Wert liegt über den Ergebnissen von Wienand (2000) (25,4%) und Merten (1996) (24,5%) (vgl. ebd.).

8.4.3 Überprüfung der forschungsleitenden Annahme FA3

FA3: PR-Tätigkeiten werden relativ häufig von PR-Laien ausgeübt.

Auch zur Überprüfung der forschungsleitenden Annahme **FA3** hat die Verfasserin verschiedene Indikatoren (**FA3a–FA3b**) gebildet (vgl. 7.2). Diese gilt es im Folgenden zu überprüfen.

Die Annahme, ein Großteil der Befragten verfüge über keine fundierte theoretische PR-Ausbildung (vgl. **FA3a**), hat sich klar bestätigt. Mehr als jeder zweite Befragte (53,2%) verfügt entweder überhaupt nicht über eine theoretische Ausbildung oder hat nur an Einzel- oder Kompaktseminaren teilgenommen.

Ein eindeutiges Bild zeigt sich auch in Bezug auf Annahme **FA3b** („Die praktische PR-Ausbildung der Befragten ist in vielen Fällen ausschließlich ‚on the job‘ bzw. allein über Praktika erfolgt“). Mit 30,0% ist dies bei knapp jedem Dritten Befragten der Fall.

Fazit:

Die Überprüfung der Indikatoren FA3a–FA3b zeigt, dass sich die forschungsleitende Annahme FA3 bestätigt. Ein vergleichsweise großer Teil der PR-Praktiker verfügt über keine bzw. eine mangelhafte theoretische und praktische PR-Ausbildung. Demnach werden PR-Tätigkeiten auch im Jahr 2007 häufig von PR-Laien ausgeübt.

9 Zentrale Ergebnisse

Nach Durchführung der Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ sind folgende wesentliche Ergebnisse festzuhalten:

PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil

Es existiert kein eindeutig PR-spezifisches Berufsprofil. Ebenso wie in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) dominieren im Jahr 2007 PR-unspezifische Qualifikationen das Anforderungsprofil für Public Relations. Dies belegen folgende Resultate:

- Im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ steht mit dem Item *Allgemeinbildung* ein Wissensbereich an der Spitze der Relevanzskala, der überhaupt nicht über einen PR-Bezug verfügt. Eindeutig PR-spezifische Wissensgebiete wie *Grundlagen der PR*, *Kenntnis nationales/internationales Mediensystem*, *Grundlagen der Kommunikationswissenschaft* oder *Evaluation/Wirkungsforschung/-messung* rangieren dahinter. (Vgl. 8.3) Dieser Befund scheint einer Professionalisierung von Public Relations zu widersprechen, da Professionalisierungsprozesse stets an das Vorhandensein einer spezifischen Wissensbasis gebunden sind, die den Professionsinhabern eine spezielle Problemlösungskompetenz verleiht und sie klar von Laien abgrenzt (vgl. 6.1.2). Aus dem PR-unspezifischen Wissensbereich *Allgemeinbildung* eine exklusive Problemlösungskompetenz abzuleiten und diese überzeugend nach außen zu kommunizieren, erscheint nach bisherigem Kenntnisstand schwierig. (Vgl. Merten/Schulte 2007: 57)
- Im Qualifikationsbereich ‚praktische Fertigkeiten‘ dominieren die journalistischen Fertigkeiten *Schreiben* und *Redigieren von Texten* sowie *Recherchieren* die Rangskala der Befragten. Dieses Ergebnis drückt die Wichtigkeit des Journalismus für PR aus. Eindeutig PR-spezifische Fertigkeiten wie das *Entwerfen von Konzeptionen* und die *Vermittlung zwischen Organisationen und Bezugsgruppen* erhalten ebenfalls sehr hohe Relevanzwerte, fallen mit Blick auf den Spitzenwert jedoch leicht in der Bewertung ab. (Vgl. 8.3)
- Die Qualifikationsmerkmale aus dem Bereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ werden sehr hoch bewertet. Von allen in der Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ abgefragten Items erhalten die PR-unspezifischen Qualifikationen *sich schnell in eine*

Sache hineindenken können, soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen und Flexibilität die insgesamt höchsten Benotungen. (Vgl. 8.3)

- Im direkten Vergleich der im Dreier-Modell „Berufsqualifikation“ zugrunde gelegten Qualifikationsbereiche hat der Bereich der ‚praktischen Fertigkeiten‘ nach Meinung der PR-Tätigen die größte Bedeutung. Der nicht eindeutig PR-spezifische Bereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ reicht fast an den Spitzenwert heran und erhält deutlich höhere Relevanzzuweisungen als der Qualifikationsbereich ‚Wissen‘. Aus diesem Ergebnis ist abzuleiten, dass PR-Fachkräfte nach Meinung der Befragten eher über bestimmte PR-unspezifische persönliche Eigenschaften verfügen müssen als verschiedene Wissensbereiche zu beherrschen. (Vgl. 8.3) Auch dieses Resultat scheint einer Professionalisierung des PR-Berufs eindeutig entgegenzustehen (vgl. Merten/Schulte 2007: 57f.). Zu klären bleibt demnach, warum Qualifikationsmerkmale aus dem Bereich der PR-unspezifischen persönlichen Eigenschaften sowohl in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) als auch in der vorliegenden Erhebung auffallend hohe Relevanzzuweisungen erhalten.
- Die Gesamtbewertung aller in der Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ abgefragten Items zeigt folgendes Bild eines PR-Idealkandidaten: Er/sie sollte *sich schnell in eine Sache hineindenken können, sozial kompetent und flexibel* sein sowie eine *gute Allgemeinbildung* besitzen. Das hier beschriebene Idealprofil weist keine eindeutig PR-spezifischen Merkmale auf. (Vgl. 8.3) Dieser Befund lässt zwei verschiedene Deutungen zu:

Zum einen ist auch dieses Ergebnis als Indiz gegen eine Professionalisierung des Berufsfeldes zu werten, da Professionalisierung stets durch die Forderung nach berufsspezifischen Qualifikationsmerkmalen begründet wird, die den Angehörigen des Berufsstandes eine besondere Problemlösungskompetenz verleihen (vgl. 2). An der Spitze der Relevanzskala stehen aber im Jahr 2007 wieder keine klar PR-spezifischen Qualifikationen, sondern Merkmale, die auf den ersten Blick für viele Berufe passen. (Vgl. ebd.: 57f.) Auffällig ist, dass die vier Merkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken können, soziale Kompetenz, Flexibilität* und *gute Allgemeinbildung* auch in den Vorgängerstudien von Wienand (2000) und Merten (1996) Spitzenpositionen einnehmen und damit seit nunmehr zwölf Jahren das Anforderungsprofil für PR dominieren (vgl. Anhang B). Das Item *sich schnell in eine Sache hineindenken können* belegt in allen drei Erhebungen Platz eins auf der Relevanzskala der befragten PR-Praktiker. *Soziale*

Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen (in den Vorgängerstudien über das Item *Kontakte herstellen können* bereits im Ansatz abgefragt) liegt sowohl in der aktuellen Erhebung als auch in der Studie von Wienand (2000) an der Spitze der Rangskala und belegt in der Erhebung von Merten (1996) Platz drei. Der hier vorgestellte Befund stimuliert jedoch auch eine zweite Deutung. Möglicherweise ist für PR eine besondere Struktur von Qualifikationen relevant, die sich nicht in erster Linie durch fachspezifische, sondern durch allgemeine, vermeintlich PR-unspezifische Merkmale auszeichnet: Denkbar ist, dass in der konkordant beklagten Unspezifik der Anforderungen gerade die Spezifik der Qualifikationsanforderungen für PR liegt. (Vgl. Merten/Schulte 2007: 58) Hier tut Klärung dringend not.

Die Relevanzzuschreibungen für die verschiedenen Qualifikationsmerkmale fallen je nach soziodemografischem Profil der PR-Tätigen unterschiedlich aus. Hierfür sprechen folgende Ergebnisse:

- Je länger eine Person im Berufsfeld PR tätig ist, desto höher bewertet sie die Relevanz der Qualifikationsmerkmale aus dem Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ (vgl. 8.3.2).
- Je älter ein PR-Praktiker ist, desto höher bewertet er/sie Qualifikationsmerkmale aus der Kategorie ‚Moral und Ethik‘ (*Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, Ehrlichkeit und Ethik von PR*) (vgl. 8.3.4).

PR-Ausbildung

Nach wie vor bestehen auf Seiten der PR-Tätigen Unsicherheiten darüber, wie der PR-Nachwuchs bestmöglich auf den Job vorzubereiten ist. Einen allgemein anerkannten ‚Königsweg‘ der PR-Ausbildung gibt es nach Ansicht der Praktiker nicht. Folgende Resultate lassen sich als Beleg anführen:

- Nach Meinung der PR-Tätigen ist das ‚Training on the job‘ der am besten geeignete Weg, um den PR-Nachwuchs von morgen auf den Beruf vorzubereiten. Im Laufe der vergangenen Jahre hat das ‚Training on the job‘ sogar an Bedeutung gewonnen. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass die Mehrheit der PR-Praktiker der Meinung ist, für den PR-Beruf sei keine spezifische Ausbildung notwendig, da die relevanten Qualifikationen in der Berufspraxis selbst zu erwerben seien (vgl. auch Wienand 2003: 281). (Vgl. 8.4)

- Die Bewertung der verschiedenen Ausbildungstypen offenbart eine klare Tendenz für außeruniversitäre Aus- und Weiterbildungsangebote wie die *praxisorientierte, berufsbegleitende Weiterbildung (Fernstudium/Abendstudium)* und die *Weiterbildung in Einzel-/Kompaktseminaren*. Die große Zahl von ‚PR-Quereinsteigern‘ erhöht offensichtlich den Bedarf an und die Akzeptanz von Aus- und Weiterbildungsangeboten. Dennoch liegen diese Ausbildungstypen auf der Relevanzskala der Befragten hinter dem ‚*Training on the job*‘. Zugleich scheint eine universitäre Ausbildung, die in klassischen Professionen wie der Medizin oder Juristerei unumgänglich ist, im Berufsfeld Public Relations eher nachrangig zu sein. (Vgl. 8.4)
- Neben den genannten Ausbildungsformen wird auch eine *journalistische Ausbildung* als geeigneter Weg betrachtet, um die für die PR-Praxis notwendigen Qualifikationen zu erwerben. Da es sich bei diesem Ausbildungstyp um eine ungestützte Nennung in der Kategorie *sonstige Ausbildungstypen* handelt, ist dieser Befund wegen der geringen Fallzahl nicht als gesichertes Ergebnis, wohl aber als weiteres Indiz für die besondere Bedeutung von journalistischem ‚Know-how‘ im PR-Beruf zu werten. Zudem unterstreicht das Ergebnis, dass nicht nur hinsichtlich der Frage nach notwendigen Qualifikationen sondern auch in Bezug auf die Frage nach der optimalen Ausbildung Schnittmengen zwischen den benachbarten Disziplinen Public Relations und Journalismus bestehen. (Vgl. 8.4)

Das PR-Berufsfeld wird auch im Jahr 2007 von PR-Laien dominiert. Dies belegen folgende Ergebnisse:

- Das theoretische PR-Ausbildungsniveau der Befragten ist mangelhaft. Mehr als die Hälfte verfügt entweder über gar *keine PR-spezifische Ausbildung* oder hat nur an *PR-Einzel- oder Kompaktseminaren* teilgenommen. (Vgl. 8.4)
- Auch der praktische Ausbildungsstand ist ungenügend. Bei knapp jedem dritten Befragten erfolgte die praktische PR-Ausbildung *ausschließlich über Praktika* oder ‚*on the job*‘. (Vgl. 8.4)

Kapitel III: Weiterführende Überlegungen

10 Zwischenfazit

Die Ergebnisse der Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ sind ein erneuter Beleg dafür, dass sowohl die Frage, welche Qualifikationen im PR-Beruf relevant sind, als auch die Diskussion um berufliche Standards und geeignete PR-Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen hochaktuell und keinesfalls abschließend geklärt sind. PR-Praktiker, -Wissenschaftler und -Berufsverbände müssen sich auch in Zukunft intensiv mit diesen Themen auseinandersetzen.

Viele der Studienergebnisse stoßen neue Fragen an, deren Beantwortung und Diskussion für die aktuelle PR-Berufsfeldforschung elementar sind. So ist z.B. zu klären, ob der in der Studie zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ ermittelte hohe Anteil von PR-Laien vor dem Hintergrund des derzeit schnell wachsenden Angebots an universitären und außeruniversitären PR-Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in Zukunft signifikant abnehmen wird. Darüber hinaus gilt es, weiter zu verfolgen, ob bzw. welche neuen PR-Qualifikationsbereiche durch die kontinuierliche Ausdifferenzierung des PR-Berufsfeldes entstehen. Außerdem ist zu untersuchen, ob zukünftig bestimmte Qualifikationsbereiche an Bedeutung verlieren. Auch die Frage, ob sich abseits des ‚Trainings on the job‘ eine bestimmte Form der PR-Ausbildung als ‚Königsweg‘ etabliert, ist für die PR-Berufsfeldforschung von Relevanz.

Dringendster Klärungsbedarf besteht nach Ansicht der Verfasserin jedoch dahingehend, dass das Anforderungsprofil für PR von vier Qualifikationsmerkmalen dominiert wird, die anscheinend nicht PR-spezifisch sind: 1) *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, 2) *soziale Kompetenz*, 3) *Flexibilität* und 4) *gute Allgemeinbildung*. Bemerkenswert ist, dass eben diese Qualifikationsmerkmale auch in den Vorgängerstudien von Merten (1996) und Wienand (2000) Spitzenpositionen einnehmen. Seit nunmehr zwölf Jahren werden sie als wichtigste Qualifikationen für den PR-Beruf ausgewiesen (vgl. Anhang B). (Vgl. Merten/Schulte 2007: 57)

Folgende Fragen drängen sich auf: Warum rangieren diese nicht eindeutig PR-spezifischen Items immer wieder auf den vorderen Plätzen der Bewertungsskala? Warum sind es gerade diese Qualifikationen, die für den PR-Beruf offenbar von großer Bedeutung sind? Und: Liegt in der fortwährend bemängelten Unspezifität möglicherweise die lang gesuchte Spezifität der Qualifikationsanforderungen für PR? Falls ja: Worin genau besteht ihre Spezifität?

Diese Fragestellungen stehen im Fokus des dritten Kapitels dieser Arbeit. Um sie verlässlich beantworten zu können, wird die Verfasserin verschiedene Ansatzpunkte aus den ersten beiden Kapiteln aufgreifen und weiterentwickeln. So sind im nun folgenden Abschnitt die Qualifikationsmerkmale 1) *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, 2) *soziale Kompetenz*, 3) *Flexibilität* und 4) *gute Allgemeinbildung* einer genauen Betrachtung zu unterziehen. Dabei ist zu klären, wodurch sich die genannten Qualifikationen kennzeichnen und welche Grundvoraussetzungen für ihr Vorhandensein entscheidend sind. (Vgl. 11)

11 Untersuchung der vier meistgenannten Qualifikationsmerkmale

11.1 Sich schnell in eine Sache hineindenken können

Das Qualifikationsmerkmal ‚sich schnell in eine Sache hineindenken können‘ ist dem Bereich der menschlichen Kognition¹²³ zuzuordnen. Das Vermögen, sich schnell in eine Sache hineindenken zu können, meint, relevante Aspekte eines Sachverhalts oder einer Situation zügig zu erfassen und diese richtig miteinander in Beziehung zu setzen. Im Verständnis des psychologischen Konzepts der Informationsverarbeitung (vgl. Dörner 1976, Lindsay/Norman 1977) heißt das: Aus gegebenen Einzelinformationen zieht der Mensch als Informationsinterpret, Mehrdeutigkeitslöser und Hochrechner schnell brauchbare Schlüsse und ist auch trotz nicht hinreichender Information in der Lage, Probleme zu lösen (vgl. Häcker/Stapf 2009: 467). Daraus ist abzuleiten, dass das Vermögen, sich schnell in eine Sache hineindenken zu können, Voraussetzung dafür ist, dass Flexibilität entsteht. Wie die nachstehenden Ausführungen zeigen werden, beinhaltet Flexibilität zusätzlich ein Moment der Veränderung bzw. einer daraus resultierenden Planänderung (vgl. 11.3).

11.2 Soziale Kompetenz

Bei der Untersuchung des Qualifikationsmerkmals ‚soziale Kompetenz‘ findet sich eine Fülle verschiedener Definitionen und Konzepte. Bei aller Unterschiedlichkeit der in der einschlägigen Literatur zu findenden Ansätze¹²⁴ gibt es aber einige Gemeinsamkeiten (vgl. Walzik 2006: 6): Während Fach- und Sachkompetenzen sich auf unbelebte Sachverhalte beziehen, betreffen soziale Kompetenzen den Umgang mit Menschen. Darüber hinaus ist soziale Kompetenz stets an konkrete Inhalte und Kontexte gebunden und besitzt damit nicht nur eine Beziehung zum Individuum, sondern auch zu den situativen Anforderungen der Umwelt. (Vgl. ebd., Runde 2009: 925f., Forgas 1999: 9ff.)

Die Betrachtung des Begriffs soziale Kompetenz beginnt mit dem Begriff ‚Kommunikation‘. Walzik erläutert:

„Akzeptiert man weiterhin, dass es unmöglich ist, sich nicht verhalten zu können (Watzlawick et al. 2000, S. 50 ff.), wird soziale Kommunikation in jeder Form zwischenmenschlichen Umgangs relevant.“ (Walzik 2006: 8)

¹²³ Kognition ist ein „Sammelname für alle Vorgänge oder Strukturen, die mit dem Gewährwerden und Erkennen zusammenhängen, wie Wahrnehmung, Erinnerung (Wiedererkennen), Vorstellung, Begriff, Gedanke, aber auch Vermutung, Erwartung, Plan und Problemlösen“ (Häcker/Stapf 2009: 520).

¹²⁴ Sowohl Stangl (2001) als auch Henning-Thurau/Thurau (1999) liefern umfangreiche Gegenüberstellungen von verschiedenen Ansätzen zum Begriff der sozialen Kompetenz.

Kommunikation bildet demzufolge die Grundlage von sozialer Kompetenz (vgl. ebd.). Von dieser Voraussetzung ausgehend, ist soziale Kompetenz zu definieren als Summe von „Wissen, Einstellungen und Fertigkeiten zum wertbewussten Kommunizieren mit anderen Menschen über konkrete Inhalte in bestimmten Typen von Situationen“ (Euler/Hahn 2007: 219). Wichtig ist, dass jede Person in jeder Kommunikationssituation zugleich die Rolle des Senders und des Empfängers von (verbalen, non-verbalen und para-verbalen) Botschaften innehat. Dieser Gedanke ist auf die Theorie der symbolischen Interaktion im Sinne George H. Meads zurückzuführen. Mead geht davon aus, dass alle Kommunikation eine „Übernahme der Rolle anderer“ (Mead 1973: 300) beinhaltet, durch die sich die Kommunikationspartner vorstellen, wie das Gegenüber ihre Kommunikation aufnimmt. Dieses Verstehen und Interpretieren des Gegenüber, das ‚Sich in den anderen hineinversetzen können‘ ist zugleich Voraussetzung für sozial kompetentes Verhalten bzw. für soziale Kompetenz. (Vgl. ebd.: 300ff., Rose 1967: 222f., Frindte 2001: 45f., Walzik 2006: 9) Demzufolge ist Empathie ein weiterer Grundbaustein von sozialer Kompetenz. Häcker/Stapf definieren diesen Begriff wie folgt:

Empathie ist „die Erfahrung, unmittelbar der Gefühlslage eines anderen teilhaftig zu werden und sie dadurch zu verstehen. Trotz dieser Teilhabe bleibt das Gefühl aber anschaulich dem anderen zugehörig. Darin unterscheidet sich Empathie von [...] Gefühlsansteckung.“ (Häcker/Stapf 2009: 257)

Ergänzend verweist Walzik auf einen weiteren Aspekt sozialer Kompetenz: Solange Kommunikation störungsfrei abläufe, gebe es keine Notwendigkeit, über Kommunikation nachzudenken. Komme es jedoch zu Störungen, sei es hilfreich, wenn die Rahmenbedingungen und der Kommunikationsprozess reflektiert werden können, um Hinweise zur Lösung der Störung zu erhalten. (Vgl. Walzik 2006: 9f., Euler 2001: 14, hier zitiert nach Walzik 2006: 10) Aus diesem Verständnis ist abzuleiten, dass soziale Kompetenz neben den bereits genannten Punkten auch eine Sensibilität für Kommunikationsstörungen, das Vermögen, Kommunikationsstörungen zu antizipieren oder zu reflektieren sowie das Vermögen zur Meta-Kommunikation voraussetzt (vgl. Walzik 2006: 9f., Euler 2001: 14, hier zitiert nach Walzik 2006: 10). Insgesamt betrachtet, belegen die obigen Ausführungen, dass eine den Gegenüber verstehende und interpretierende Kommunikation die wichtigste Grundlage sozialer Kompetenz bildet. Daher bietet es sich nach Meinung der Verfasserin an, synonym mit dem Begriff ‚empathische Kommunikation‘ zu arbeiten.

11.3 Flexibilität

„Flexibilität“ ist zu einem gängigen Begriff in der Alltagssprache geworden und wird in den unterschiedlichsten Kontexten verwendet. Je nach Bezugsrahmen variieren auch hier Bedeutung und Verwendung des Begriffs. Aus diesem Grund ist zunächst zwischen einem ‚objektorientierten‘ und einem ‚subjektorientierten‘ Bezugsrahmen von Flexibilität zu unterscheiden: Objektorientiert bedeutet, dass der Flexibilitätsbegriff sich auf nicht-menschliche Größen wie z.B. Werkstoffe, Fertigungssysteme oder Arbeitszeit bezieht. Subjektorientiert meint Flexibilität im Zusammenhang mit Personen oder Organisationen. (Vgl. Bitterwolf 1992: 17f.) Die Person bzw. Organisation als handelnder Akteur steht im Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. ebd.: 28). In letztgenanntem Forschungsbereich ist in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an wissenschaftlichen Publikationen in den unterschiedlichsten Disziplinen (u.a. Psychologie, Politik, Soziologie, Betriebswirtschaft) entstanden (vgl. z.B. Schweinsberg 2006, Reck 2001, Meffert 1985, Herrmann 1972). Hier einen Überblick über die dabei entstandenen unterschiedlichen Ansätze zu geben, ist vor dem Hintergrund der zentralen Fragestellung dieser Arbeit nicht zielführend. Die Verfasserin richtet den Fokus auf das psychologische Verständnis des Flexibilitätsbegriffs, da Flexibilität in der Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ als ein für das Berufshandeln von PR-Tätigen wichtiges Merkmal aus dem Qualifikationsbereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ ausgewiesen wurde (vgl. 6.1.4, 7.4).

Auch die Psychologie arbeitet je nach Forschungsdisziplin (etwa Gestaltpsychologie, kognitive Persönlichkeitstheorie etc.) mit einem unterschiedlichen Verständnis von Flexibilität.¹²⁵ Überwiegend wird Flexibilität jedoch im Bereich des Problemlösens diskutiert (vgl. Bergius 2009: 331, Bösel 2001: 481, Bitterwolf 1992: 17). Als Kernelemente von Flexibilität sind Umstellungsprozesse im kognitiven Bereich (z.B. Verwendung eines Gewichts als Hammer oder einer Büroklammer als Haken) sowie Umstrukturierungen von Problemlösungen zu nennen (vgl. ebd.: 11). Bergius definiert Flexibilität demgemäß als die „Bereitschaft und Fähigkeit, das Verhalten an veränderte Umstände anzupassen“ (Bergius 2009: 331) sowie als „Umstellungsfähigkeit beim Problemlösen, also die Fähigkeit zum Umstrukturieren“ (ebd.). Guilford führt bereits 1968 aus:

„Flexibility in thinking means a change of some kind – a change in the meaning, interpretation, or use of something, a change in understanding of the task, a change of strategy in doing the

¹²⁵ Für einen Überblick zum Verständnis des Flexibilitätsbegriffs in verschiedenen psychologischen Forschungsansätzen siehe z.B. Bitterwolf 1992: 10ff.

task, or a change in direction of thinking, which may mean a new interpretation of the goal”
(Guilford 1968: 99, hier zitiert nach Bitterwolf 1992: 15).

Flexibel zu sein heißt also, Differenzen denken zu können: Flexibilität meint, Fixierungen auf bestimmte Betrachtungsstandpunkte oder Lösungsschemata zu überwinden, und bezieht sich damit ebenso wie das Qualifikationsmerkmal ‚sich schnell in eine Sache hineindenken können‘ eindeutig auf kognitive Prozesse (vgl. Bitterwolf 1992: 11, Luchins/Luchins 1950). Gleichzeitig wird deutlich, dass das Vermögen, sich schnell in eine Sache hineindenken zu können, eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass eine Person flexibel agieren kann. Nur wer in der Lage ist, alle relevanten Komponenten einer Situation zügig zu erfassen und diese richtig miteinander in Beziehung zu setzen und schnell brauchbare Schlüsse zu ziehen, kann sein Verhalten an situationspezifische Veränderungen anpassen und bestehende Lösungsmodelle umstrukturieren (vgl. 11.1; Häcker/Stapf 2009: 467, Bergius 2009: 331, Bitterwolf 1992: 11, Luchins/Luchins 1950).

Wie genau diese Umstellungsprozesse ablaufen, untersucht Bitterwolf und liefert erstmals empirische Befunde dafür, dass Flexibilität nur dann möglich sein wird,

„wenn seitens der betreffenden Person neben der notwendigen Beweglichkeit oder Veränderungsfähigkeit (Variabilität) gleichzeitig auch bestandssichernde, d.h. konservierende Einflüsse (Stabilität) wirksam werden“ (Bitterwolf 1992: 40).

Folglich zeigt Bitterwolf ein neues Verständnis von Flexibilität auf, welches er damit begründet, dass Veränderung allein, d.h. ohne konservierende Elemente, chaotische Zustände bzw. die Zerstörung aller Ordnung hervorrufen würde. Die ausschließliche Wirkung konservativer Kräfte hingegen hätte eine völlige Erstarrung im Denken und Verhalten zur Folge. Demgemäß ist Flexibilität aus dem Zusammenwirken der Prinzipien ‚Stabilität‘ und ‚Variabilität‘ im psychischen System einer Person zu erklären. (Vgl. ebd.) Die Flexibilität einer Person bzw. die daraus resultierende Flexibilität in ihren Handlungen ist an zwei Voraussetzungen gebunden: „1. die Möglichkeit, sich auf erfolgte Veränderung im Sinne einer Anpassungsreaktion einzustellen und/oder Veränderungen selbst herbeizuführen, und 2. die Fähigkeit, veränderte Sachverhalte wieder zu stabilisieren.“ (Ebd.: 44) Flexibel zu sein, bezeichnet demnach nicht bloßes Verändern, sondern vielmehr zielorientiertes Verändern, für das der Einfluss stabilisierender Kräfte notwendig ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Begriff Flexibilität auf kognitive Umstellungs- und Umstrukturierungsprozesse verweist, die zwischen den Polen Veränderung und Stabilisierung oszillieren.¹²⁶

11.4 Allgemeinbildung

Die Wurzeln des Begriffs ‚Allgemeinbildung‘ liegen im deutschen Idealismus und Neuhumanismus. Hier wurde zu Beginn des 19. Jahrhunderts das Prinzip einer allgemeinen Menschenbildung gegen ständische Bildungsbeschränkungen zur Geltung gebracht.¹²⁷ (Vgl. Schaub/Zenke 2007: 21) Der Begriff Allgemeinbildung wird häufig synonym mit dem Begriff ‚Bildungskanon‘ verwendet und bezeichnet damit eine „Zusammenstellung von Bildungsinhalten, die in einer bestimmten Gesellschaft als verbindlich in Bildungs- und Ausbildungsgängen angesehen werden“ (Köck 2008: 65). Eine grundsätzlich gültige Festschreibung von Bildungsinhalten ist nicht möglich. Dies liegt darin begründet, dass der gesellschaftliche und wissenschaftliche Fortschritt kontinuierlich voranschreitet, Lebensumstände je nach Land oder Kultur variieren und sich darüber hinaus ständig verändern (aktuell sind hier vor allem die andauernde Technisierung und die Globalisierung zu nennen). (Vgl. ebd., Neuner 1999: 29ff.) Verschiedenste Ansätze versuchen daher, einen allgemeinverbindlichen Kern an Bildungsinhalten festzulegen. Dabei besteht weitgehend Konsens über den folgenden Inhaltskanon: Sprache, Literatur, Musik, Kunst, Religion, Sozialkunde/Politik, Wirtschaft, Technik, Informatik, Geografie, Geschichte, Naturwissenschaften, Mathematik und Sport (vgl. ebd.: 15ff.)¹²⁸. Personen, die über eine gute Allgemeinbildung verfügen, besitzen also Grundkenntnisse aus den unterschiedlichsten Wissensbereichen.

Im Zuge der wachsenden gesellschaftlichen Spezialisierung wird die Produktion von neuem Wissen kontinuierlich vorangetrieben: Moderne Gesellschaften sind mit den Folgen einer wahren „Wissensexplosion“ (Antos 2001: 4) konfrontiert (vgl. 16.3.2). Demgemäß

¹²⁶ Genau besehen, weisen die Strukturen flexiblen Denkens Ähnlichkeiten zu denen evolutionärer Prozesse auf: Als Evolution sind solche Prozesse zu bezeichnen, bei denen Strukturveränderungen (variation) über einen gewissen Zeitraum hinweg durchgehalten werden (retention), und eine positive Referenz auf die (biologischen oder sozialen) Systeme, deren Struktur verändert wird, selektiert wird (selectivity). Dabei muss der zugrunde liegende Prozess einen positiven Beitrag für die Erhaltung des Systems liefern. Ausgewählt wird die Struktur, die den größtmöglichen Vorteil für das System bietet. (Vgl. Campbell 1969, Luhmann 1975: 195, Merten 1999: 183f., Merten 1994: 141) Dieses zielorientierte Umstrukturieren ist auch Kernelement von Flexibilität (vgl. Bitterwolf 1992: 11).

¹²⁷ Für einen Überblick zur historischen Entwicklung des Bildungsbegriffs vgl. z.B. Wehnes 2001: 279ff.

¹²⁸ Zusätzliche Informationen hat die Verfasserin über den deutschen Bildungsserver (www.bildungsserver.de, Stand 31.03.2009) sowie über das Nationale Curriculum Großbritanniens (www.curriculum.qca.org.uk, Stand 31.03.2009) bezogen.

muss sich der Wissenserwerb insbesondere in beruflichen Kontexten auf immer kleinere Fachgebiete beschränken (vgl. Moritz/Rimbach 2006: 285, Wichter/Antos 2001). Im „Zeitalter der Spezialisten“ (Both 2007, hier zitiert nach Joa/Tscharke 2007: 1) ist die Bedeutung von Allgemeinbildung daher zugunsten eines erhöhten Bedarfs an Spezial- und Expertenwissen gesunken (vgl. ebd., von Hentig 1984: 309, hier zitiert nach Pleines 1987: 15f.).¹²⁹ Warum also gerade im Berufsfeld PR eine gute Allgemeinbildung kontinuierlich bzw. seit nunmehr zwölf Jahren zu den wichtigsten Qualifikationen gehört und ob in dieser vermeintlich PR-unspezifischen Qualifikation möglicherweise eine bislang nicht identifizierte PR-Spezifik liegt, ist daher zu klären.

Aufbauend auf dem hier skizzierten Verständnis von Allgemeinbildung diskutieren Autoren in der pädagogischen Fachliteratur ein noch weiter reichendes Begriffsverständnis (vgl. Klafki 2007: 56ff., Fuhrmann 2003): Als einer der prominentesten Vertreter ist Klafki zu nennen, der unter Allgemeinbildung die Fähigkeit zur Selbst- und Mitbestimmung sowie zur Solidarität versteht (vgl. Schaub/Zenke 2007: 21). Das zur Ausübung dieser Fähigkeiten notwendige Bildungswissen kann nicht in einen umfassenden Inhaltskanon gefasst werden. Aus diesem Grund schlägt Klafki die Orientierung an epochaltypischen Schlüsselproblemen unserer Gegenwart und den vermuteten Entwicklungen in der Zukunft vor. (Vgl. ebd.) Der Autor erläutert:

„Allgemeinbildung bedeutet in dieser Hinsicht, ein geschichtlich vermitteltes Bewusstsein von zentralen Problemen der Gegenwart und – soweit voraussehbar – der Zukunft zu gewinnen, Einsicht in die Mitverantwortlichkeit aller angesichts solcher Probleme und Bereitschaft, an ihrer Bewältigung mitzuwirken. Abkürzend kann man von der Konzentration auf *epochaltypische Schlüsselprobleme* unserer Gegenwart und der vermutlichen Zukunft sprechen.“ (Klafki 2007: 56)

Die von Klafki identifizierten Schlüsselprobleme reichen von Friedens- und Umweltfragen bis hin zum Phänomen gesellschaftlich produzierter Ungleichheit und den Grundmerkmalen zwischenmenschlicher Beziehungen (vgl. ebd.: 56ff.). Allgemeinbildung bezieht sich demzufolge auch auf das Vermögen, die zentralen Probleme der Gegenwart und Zukunft

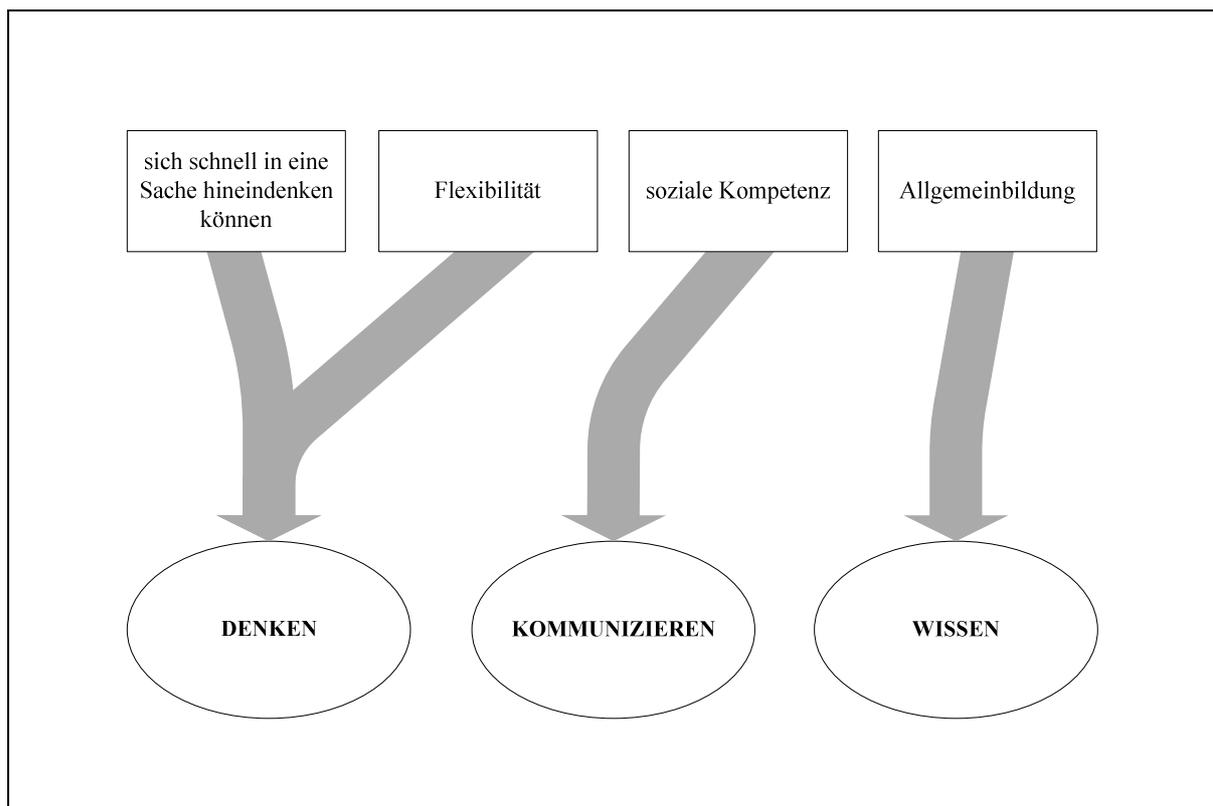
¹²⁹ Die gesunkene Bedeutung von Allgemeinbildung zugunsten einer erhöhten Relevanz von Spezial- und Expertenwissen wird aktuell zunehmend kritisiert. So bemängelt Carsten Both, Vorsitzender der Gesellschaft für Allgemeinbildung in Hannover, Fachleute könnten ihre Spezialkenntnisse heute kaum mehr in einen Gesamtzusammenhang bringen (vgl. Both 2007, hier zitiert nach Joa/Tscharke 2007: 1). Personalentscheider fordern von ihren Mitarbeitern zusätzlich zu den jeweiligen Spezialkenntnissen eine gute Allgemeinbildung, um „einen aktuellen Bezug und eine soziale Einordnung [i]hres professionellen Wissens“ (Moritz/Rimbach 2006: 285) vornehmen zu können (vgl. ebd., Brenner/Brenner/Giesen 2000: 236).

zu erkennen, zu verstehen, kritisch zu reflektieren und das eigene Handeln verantwortungsvoll anzupassen.

11.5 Reduktion auf drei Basisqualifikationen: DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN

Die Untersuchung der vier Qualifikationsmerkmale 1) *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, 2) *soziale Kompetenz*, 3) *Flexibilität* und 4) *Allgemeinbildung* zeigt, dass diese sich auf insgesamt drei Basisqualifikationen reduzieren lassen: DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Reduktion auf drei Basisqualifikationen: Denken, Kommunizieren, Wissen



Quelle: eigene Darstellung

Diese Trias ist zweifelsohne auch für viele andere Berufe relevant, in denen neben fachspezifischen auch allgemeine Qualifikationen notwendig sind (vgl. Merten/Schulte 2007: 58). Da die Basisqualifikationen DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN das Quali-

fikationsprofil für PR jedoch seit nunmehr zwölf Jahren klar dominieren, ist in den nachfolgenden Abschnitten (vgl. 13, 14, 15) zu klären, ob die genannten allgemeinen Qualifikationen möglicherweise über eine bis dato nicht identifizierte PR-Spezifität verfügen. Vorab nimmt die Verfasserin eine Aktualisierung des empirischen Forschungsstandes vor (vgl. 12).

12 Aktualisierung des Forschungsstands: Neue empirische Studien zu Qualifikations- und Anforderungsprofilen im PR-Beruf

Die Verfasserin hat überprüft, ob nach Aufarbeitung des Forschungsstands zur Praktikerbefragung „PR-Qualifikationsprofil 2007“ (vgl. 6.6) weitere Studien entstanden sind, die mit Blick auf die zuvor erläuterten Befunde relevant und damit in die weiteren Überlegungen zu integrieren sind. Im nachstehenden Abschnitt werden die wesentlichen Ergebnisse der Studien von Huber (2006), Laska (2009) und Merten (2007a) zusammengefasst und mit den Resultaten zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ abgeglichen.¹³⁰

12.1 „Gesucht: Kommunikationstalent – textsicher, wortgewandt, kontaktsark?“: Die Stellenanzeigenanalyse von Huber (2006)

Im Jahr 2006 führt Huber eine inhaltsanalytische Untersuchung von PR-Stellenanzeigen durch.¹³¹ Huber untersucht u.a. die Frage, welche Qualifikationen PR-Arbeitgeber von den Bewerbern fordern (vgl. Huber 2006: 90ff.).

Mit der Untersuchung von Wienand (1998) liegt die letzte aussagekräftige PR-Stellenanzeigenanalyse in Deutschland bereits einige Zeit zurück. Wie in Abschnitt 6.6 kritisch angemerkt, besteht hier – bis zur Durchführung der Studie von Huber – ein erhebliches Forschungsdefizit. Die Ergebnisse von Huber sind demnach hochaktuell und unbedingt in die vorliegende Arbeit zu integrieren. Huber erläutert zutreffend:

„Die weitere Vernachlässigung der Leistungsabnehmersicht würde jedoch einen zentralen Bereich der Berufsfeldforschung in den Hintergrund drängen. Von ernsthafter Auseinandersetzung mit einem Berufsfeld kann nicht gesprochen werden, wenn nur die Sichtweise der Berufsangehörigen berücksichtigt wird. Denn letzten Endes sind es die Leistungsabnehmer, die das Fortbestehen eines Berufsfeldes sichern.“ (Huber 2006: 43)

12.1.1 Anlage der Untersuchung

Die Aussagekraft von Hubers Studie wird durch ihre breite Anlage verstärkt: Basis der Erhebung sind die fünf Printmedien ‚Frankfurter Allgemeine Zeitung‘ (FAZ), ‚Süddeut-

¹³⁰ Der Verfasserin ist bewusst, dass die genannten Studien wegen ihrer unterschiedlichen Anlage nicht vollständig miteinander vergleichbar sind. Dies ist auch nicht Ziel der Betrachtung. Vielmehr soll die Auseinandersetzung zeigen, dass auch andere Studien – insbesondere solche, die mit der Arbeitgeberseite eine andere Perspektive als die der Arbeitnehmer- bzw. Praktikerseite berücksichtigen – Hinweise auf die besondere Bedeutung der vier meistgenannten Qualifikationsmerkmale bzw. der drei Basisqualifikationen erkennen lassen.

¹³¹ Die Studie von Huber wurde am 15. Mai 2007 über den Server für Publikationen der Ludwig-Maximilians-Universität München als PDF-Dokument veröffentlicht.

sche Zeitung' (SZ), ‚Die Zeit‘, ‚prmagazin‘ und ‚journalist‘ sowie acht verschiedene Onlinestellenbörsen. Über einen Untersuchungszeitraum von insgesamt drei Monaten führt Huber eine Vollerhebung aller PR-Stellenanzeigen durch, die in den o. g. Medien erschienen sind. Insgesamt beläuft sich das Untersuchungsmaterial der Analyse auf 646 PR-Stellenangebote in Deutschland, die in deutscher oder englischer Sprache verfasst wurden. (Vgl. ebd.: 48)

Huber geht davon aus, dass Qualifikationen sich in vier ‚Dimensionen‘ unterteilen lassen: ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘, ‚persönliche Eigenschaften¹³²‘ und ‚Erfahrung‘ (vgl. ebd.: 175ff.). Demnach legt Huber mit ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönlichen Eigenschaften‘ die gleichen Qualifikationsbereiche zugrunde wie die Verfasserin in der vorstehenden Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“. Diese Ähnlichkeit im Untersuchungsansatz ermöglicht es, die Ergebnisse beider Studien miteinander zu vergleichen. Als weiteres Qualifikationsmerkmal versteht Huber ‚Erfahrung‘. Hierzu ist anzumerken, dass die Ausführungen zum „Dreier-Modell Berufsqualifikation“ in Abschnitt 6.1 bewiesen haben, dass Erfahrung kein Qualifikationselement im engeren Sinne darstellt.

12.1.2 Untersuchungsergebnisse

Betrachtet man die Erhebungsergebnisse von Huber, zeigt sich schnell eine Parallele zu den in Kapitel II präsentierten Resultaten zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“. Auch in Hubers Studie nimmt der Bereich der ‚Fähigkeiten/persönlichen Eigenschaften‘ eine besondere Bedeutung ein:

„In den 531 Angeboten, die auf diese Dimension Bezug nehmen, werden in jedem Angebot durchschnittlich drei verschiedene Fähigkeiten benannt. Die große Bedeutung persönlicher Eigenschaften gilt somit auch zehn Jahre nach der letzten repräsentativen Erhebung aus Sicht der Leistungsabnehmer.“ (Ebd.: 90)

Dieses Resultat wird – trotz eingeschränkter Vergleichbarkeit – durch die Studienergebnisse zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ bestätigt: Im Mittelwertvergleich der drei Qualifikationsbereiche ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘ liegt zwar der Bereich der ‚praktischen Fertigkeiten‘ vorne, der nicht eindeutig PR-spezifische Bereich der ‚persönlichen Eigenschaften‘ rangiert aber nur 0,1 Skalenpunkte hinter dem Spitzenwert und erhält deutlich höhere Relevanzzuweisungen als der Qualifikationsbereich ‚Wissen‘. (Vgl. 8.3) PR-unspezifische Qualifikationen aus dem Bereich der persönlichen Ei-

¹³² Huber arbeitet hier mit dem Begriffspaar ‚Fähigkeiten/Persönliche Merkmale‘ (vgl. Huber 2006: 90).

genschaften nehmen demnach sowohl aus der Sicht von PR-Arbeitgebern als auch aus der Sicht von PR-Praktikern einen besonderen Stellenwert ein.

Tabelle 23: Relevanz von persönlichen Eigenschaften, Perspektive PR-Arbeitgeber
(nach Huber 2006: 91)

Persönliche Eigenschaften	Nennungen	in % (der Angebote)
Teamarbeit	261	49,1
Einsatzbereitschaft/Motivation	183	34,5
Selbstständiges Arbeiten	158	29,8
Kreativität	153	28,8
Flexibilität	150	28,3
Belastbarkeit	147	27,7
Sonstige Fähigkeiten	125	23,5
Kommunikativität	118	22,2
Sicheres Auftreten	109	20,5
Führungsqualitäten	58	10,9
Charakterfähigkeiten allgemein	53	10,0
Schnelle Auffassungsgabe	47	8,9
Eigeninitiative	35	6,6
Kundenorientierung	31	5,8
Ideologische Anforderungen/Weltanschauung	9	1,7
Gesamt	1637	308,3

Pro Angebot wurden alle genannten Anforderungen codiert. Aus diesem Grund überschreitet die Anzahl der Nennungen die Anzahl der Angebote und die Prozentsumme überschreitet 100%.

Basis: Angebote, die mindestens eine der persönlichen Eigenschaften als Qualifikationsanforderung für die freie Stelle benennen (n = 531).

In diesem Zusammenhang ist folgendes Resultat bemerkenswert: Hubers Ergebnisse im Qualifikationsbereich ‚persönliche Eigenschaften‘ belegen, dass die in der Erhebung zum ‚PR-Qualifikationsprofil 2007‘ als wichtigste Qualifikationsmerkmale bewerteten Eigen-

schaften *sich schnell in eine Sache hineindenken*¹³³, *soziale Kompetenz*¹³⁴ und *Flexibilität*¹³⁵ auch aus Sicht von PR-Arbeitgebern bedeutsam sind (vgl. Tabelle 23).

Aus den Platzierungen der genannten Items sind nach Meinung der Verfasserin die unterschiedlichen Anlagen der Stellenanzeigenanalyse und der Praktikerbefragung abzulesen: PR-Arbeitgeber nehmen per se eine andere Perspektive zur Berufspraxis ein als PR-Arbeitnehmer/PR-Praktiker. So ist z.B. zu erklären, warum die Items *Teamarbeit*, *Einsatzbereitschaft/Motivation* und *selbstständiges Arbeiten* die Rangskala in Tabelle 23 dominieren. Während PR-Arbeitgeber sich ein gut zusammenarbeitendes Team wünschen, da so schneller und auch bessere Leistungen zu erzielen sind, stehen für PR-Praktiker möglicherweise eher individuelle Karriereziele und damit auch andere Qualifikationen im Vordergrund. Gleiches gilt nach Einschätzung der Verfasserin auch für die von PR-Arbeitgebern geforderten Merkmale *Einsatzbereitschaft/Motivation* und *selbstständiges Arbeiten*.

Die hier skizzierten unterschiedlichen Perspektiven machen deutlich, dass und warum die Ergebnisse von Stellenanzeigenanalysen und Praktikerbefragungen nicht identisch sein können. Dennoch ist auffällig, dass die Qualifikationen, die in der Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ an der Spitze der Relevanzskala stehen, auch in PR-Stellenangeboten genannt werden. Demnach liefert die Erhebung von Huber erneut Hinweise auf die besondere Bedeutung der nicht eindeutig PR-spezifischen Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, *soziale Kompetenz* und *Flexibilität*.

Neben diesen Merkmalen erhält auch das Item *gute Allgemeinbildung* in der Befragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ hohe Relevanzzuweisungen (vgl. 8.3). Konfrontiert man diesen Befund mit den Ergebnissen der Stellenanzeigenanalyse von Huber, zeigt sich: Auch von Seiten der PR-Arbeitgeber wird eine gute Allgemeinbildung¹³⁶ gefordert (vgl. Tabelle 24).

¹³³ Bei Huber ermittelt als *schnelle Auffassungsgabe* (vgl. Huber 2006: 91).

¹³⁴ Bei Huber im Ansatz ermittelt als *Kommunikativität* (vgl. Huber 2006: 91).

¹³⁵ Bei Huber im Wortlaut identisch (vgl. Huber 2006: 91).

¹³⁶ Bei Huber ermittelt als *Allgemeinwissen* (vgl. Huber 2006: 94).

Tabelle 24: Relevanz von Wissensgebieten, Perspektive PR-Arbeitgeber¹³⁷ (nach Huber 2006: 94)

Wissensgebiet	Nennungen	in % (der Angebote)
Fremdsprachenkenntnisse	407	66,1
EDV-Kenntnisse	258	41,9
Sonstiges Studium	192	31,2
Sachwissen zu Organisationsproblematik	178	28,9
Kenntnisse über PR	161	26,1
Kenntnisse über Journalismus	105	17,0
Studium PR oder Kommunikations-/Medienwissenschaft	87	14,1
Marketing-/BWL-Studium	79	12,8
Sonstiges Wissen	63	10,2
Marketingkenntnisse	60	9,7
Journalistische Ausbildung	45	7,3
Sonstige Ausbildung	42	6,8
PR-Ausbildung/-Weiterbildung	41	6,7
Kenntnisse über Kommunikation	37	6,0
Journalistik-Studium	29	4,7
Allgemeinwissen	17	2,8
Werbefachliche Kenntnisse	14	2,3
Sonstiges Studium mit Schwerpunkt PR	8	1,3
Werbefachliche Ausbildung	3	0,5
Ausbildung im Marketingbereich	2	0,3
Gesamt	1828	296,8

Pro Angebot wurden alle genannten Anforderungen codiert. Aus diesem Grund überschreitet die Anzahl der Nennungen die Anzahl der Angebote und die Prozentsumme überschreitet 100%.

Basis: Angebote, die mindestens eine der Ausprägungen von *Wissen* als Qualifikationsanforderung für die freie Stelle benennen (n = 616).

¹³⁷ Zu den verschiedenen Ausprägungen im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ erläutert Huber im Codierbuch: „Die Dimension *Wissen* umfasst *grundlegendes Wissen und grundlegende Kenntnisse*, die Organisationen im Rahmen eines PR-Angebots von Bewerbern einfordern können. Dabei können Anforderungen im Hinblick auf ein Studium [...], eine Aus- oder Weiterbildung [...], bestimmte Kenntnisse [...] oder auch bestimmtes Wissen [...] gestellt werden.“ (Huber 2006: 176)

Während das Item *gute Allgemeinbildung* das Wissensspektrum der Praktiker allerdings klar dominiert und in der Gesamtbewertung sogar an dritter Stelle rangiert, ist die Relevanz dieses Items in PR-Stellenanzeigen nicht derart deutlich abzulesen (vgl. Tabelle 24). Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass PR-Arbeitgeber eine gute Allgemeinbildung (insbesondere bei Akademikern) stillschweigend voraussetzen.

Die Stellenanzeigenanalyse von Huber belegt, dass die vier Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, *soziale Kompetenz*, *Flexibilität* und *Allgemeinbildung* bzw. die drei Basisqualifikationen DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN auch aus Arbeitgeberperspektive für den PR-Beruf relevant sind. Damit liegen sowohl für die Seite der PR-Kommunikatoren (Praktikerbefragungen) als auch für die Seite der PR-Arbeitgeber (Stellenanzeigenanalysen) vergleichbare, aktuelle Befunde vor, die deutliche Hinweise auf die Relevanz der genannten Basisqualifikationen liefern.

12.2 „Der Berufseinstieg in die Public Relations“: Die Stellenanzeigenanalyse von Laska (2009)

Eine wichtige Ergänzung zu den oben präsentierten Ergebnissen bildet die Stellenanzeigenanalyse von Laska (2009). Die Besonderheit dieser Untersuchung liegt darin, dass sie auf das Thema ‚PR-Berufseinstieg‘ fokussiert. Laska untersucht Stellenausschreibungen, die Volontariate und Traineeships im PR-Bereich anbieten, und geht dabei u.a. der Frage nach, welche Qualifikationen PR-Arbeitgeber von Volontären fordern (vgl. Laska 2009: 1ff.).

12.2.1 Anlage der Untersuchung

Die Stellenanzeigenanalyse von Laska basiert auf 200 Stellenangeboten für PR-Volontariate oder Traineeships, die zwischen Januar und Dezember 2008 in Online-Jobbörsen veröffentlicht wurden. Ebenso wie in der Erhebung zum ‚PR-Qualifikationsprofil 2007‘ und in der Studie von Huber (2006) werden auch hier die Qualifikationsbereiche ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘¹³⁸ zugrunde gelegt. (Vgl. ebd.: 4f.) Diese Ähnlichkeit ermöglicht es, die verschiedenen Studien miteinander zu vergleichen.

¹³⁸ Laska verwendet hier den Terminus ‚Persönlichkeitsmerkmale‘ (vgl. Laska 2009: 5).

12.2.2 Untersuchungsergebnisse

Die Stellenanzeigenanalyse von Laska bestätigt die zuvor präsentierten Resultate (vgl. 8.3, 12.1.2). Die Ergebnisse im Qualifikationsbereich ‚persönliche Eigenschaften‘ zeigen erneut, dass die in der Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ als wichtigste persönliche Eigenschaften ausgewiesenen Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken können*¹³⁹, *soziale Kompetenz*¹⁴⁰ und *Flexibilität*¹⁴¹ auch von PR-Arbeitgebern als relevant bewertet werden (vgl. Tabelle 25). Damit finden sich auch in der Stellenanzeigenanalyse von Laska klare Hinweise auf die besondere Bedeutung dieser nicht eindeutig PR-spezifischen Qualifikationen. Hervorzuheben sind die häufigen Nennungen der Qualifikationsmerkmale *Kommunikationsfähigkeit* und *Kontaktfähigkeit*. Aus den ranghohen Positionen dieser Items ist abzuleiten, dass *soziale Kompetenz* insbesondere für PR-Volontäre eine zentrale Qualifikationsanforderung darstellt.¹⁴²

Tabelle 25: Relevanz von persönlichen Eigenschaften für Volontäre, Perspektive PR-Arbeitgeber (nach Laska 2009: 5)

Persönliche Eigenschaften	Nennungen in % (der Angebote)
Teamfähigkeit	38,5
Kommunikationsfähigkeit	34,0
Motivation/Engagement/Begeisterung	31,0
Belastbarkeit	23,0
Selbstständige Arbeitsweise	21,5
Kontaktfähigkeit	21,0
Organisationsfähigkeit	20,0

¹³⁹ Bei Laska ermittelt als *schnelle Auffassungsgabe* (vgl. Laska 2009: 5).

¹⁴⁰ Bei Laska ermittelt als *Kommunikationsfähigkeit* und *Kontaktfähigkeit* (vgl. Laska 2009: 5).

¹⁴¹ Bei Laska im Wortlaut identisch (vgl. Laska 2009: 5).

¹⁴² Ebenso wie bei Huber (2006) wird in der Analyse von Laska deutlich, dass PR-Arbeitgeber die berufliche Praxis aus einem anderen Blickwinkel betrachten (müssen) als PR-Arbeitnehmer/PR-Praktiker. Die Ergebnisse von Praktikerbefragungen und Stellenanzeigenanalysen können demnach nicht identisch sein (vgl. 12.1.2). Mit *Teamfähigkeit*, *Motivation/Engagement/Begeisterung*, *Belastbarkeit* und *selbstständige Arbeitsweise* stehen in der Stellenanzeigenanalyse von Laska solche Qualifikationen an der Spitze der Rangskala, die gut funktionierende Teamarbeit sowie eine hohe Leistungsbereitschaft der potenziellen Arbeitnehmer sicherstellen (vgl. Tabelle 25).

Kreativität	16,5
Flexibilität	16,5
Sicheres Auftreten	16,0
Eigeninitiative	15,5
Schnelle Auffassungsgabe	15,5
Neugierde/Wissbegierde & Lernbereitschaft	12,0
Aufgeschlossenheit	10,5
Kunden-/Dienstleistungsorientierung	9,5
Verantwortungsbewusstsein	7,5
Zuverlässigkeit	7,0
Durchsetzungsvermögen	1,0
Gesamt	316,5

Anzahl: Alle Nennungen je Angebot (n = 785).

Angaben in %.

Die Prozentsumme überschreitet 100%, da alle Nennungen je Angebot codiert wurden. Gerundete Ergebnisse.¹⁴³

Neben den oben genannten Merkmalen wurde in der Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ eine *gute Allgemeinbildung* als zentrale Qualifikation für Public Relations ausgewiesen (vgl. 8.3). Betrachtet man Laskas Studienergebnisse im Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ wird deutlich, dass eine *gute Allgemeinbildung* auch von PR-Arbeitgebern als Qualifikationsvoraussetzung für den Einstieg ins Berufsfeld PR betrachtet wird (vgl. Tabelle 26). Ebenso wie bei Huber (2006) nimmt das Qualifikationsmerkmal *gute Allgemeinbildung* aber auch hier keine Spitzenposition ein. Dies könnte, wie erläutert, darin begründet liegen, dass PR-Arbeitgeber eine gute Allgemeinbildung (speziell bei Akademikern) stillschweigend voraussetzen und daher in den Stellenausschreibungen nicht extra erwähnen.

¹⁴³ Nach Meinung der Verfasserin wären hier Angaben darüber notwendig gewesen, in wie vielen Stellenangeboten mindestens eine persönliche Eigenschaft als Qualifikationsanforderung für die freie Stelle benannt wurde (vgl. dazu Huber 2006: 91).

Tabelle 26: Relevanz von Wissensgebieten für Volontäre, Perspektive PR-Arbeitgeber¹⁴⁴
(nach Laska 2009: 4)

Wissensgebiet	Nennungen in % (der Angebote)
Englischkenntnisse	63,5
Studium allgemein	52,0
Computerkenntnisse	50,0
Studium Kommunikations-/Medienwissenschaft	19,0
Studium Marketing/BWL/Wirtschaft	12,5
Journalistik-Studium	10,5
Allgemeinbildung	7,5
Grundlagen der Journalistik/Medien	7,5
Grundlagenwissen der BWL	5,5
Sonstige Fremdsprachenkenntnisse	4,0
PR-Studium	3,5
Grundlagenwissen der PR	2,5
PR-Ausbildung/-Weiterbildung	1,5
Grundlagenwissen der Kommunikation	1,0
Grundlagenwissen Marketing	1,0
Gesamt	241,5

Anzahl: Alle Nennungen je Angebot (n = 483).

Angaben in %.

Die Prozentsumme überschreitet 100%, da alle Nennungen je Angebot codiert wurden. Gerundete Ergebnisse.¹⁴⁵

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass PR-Arbeitgeber die vier Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, *soziale Kompetenz*, *Flexibilität* und *gute Allgemeinbildung* bzw. die drei Basisqualifikationen DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN als wichtige Qualifikationen für den Einstieg in das Berufsfeld PR betrachten.

¹⁴⁴ Der Qualifikationsbereich ‚Wissen‘ umfasst sowohl bestimmte Wissensbereiche als auch Anforderungen im Hinblick auf ein Studium oder Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. auch Huber 2006: 176).

¹⁴⁵ Auch hier wären nach Meinung der Verfasserin Angaben darüber notwendig gewesen, in wie vielen Stellenangeboten mindestens eine Ausprägung von Wissen als Qualifikationsanforderung für die freie Stelle benannt wurde (vgl. dazu Huber 2006: 94).

Mit der Stellenanzeigenanalyse von Laska ist damit für die Seite der PR-Arbeitgeber ein weiterer aktueller Befund vorhanden, der klare Hinweise auf die besondere Bedeutung der oben genannten Qualifikationen liefert.¹⁴⁶

12.3 „Kurzbefragung zur Professionalisierung von PR“: Die Praktikerbefragung von Merten (2007a)

Im Jahr 2007 führte Merten eine Kurzbefragung zur Professionalisierung der PR durch. Das Ziel der Befragung bestand darin, von PR-Praktikern Auskünfte über die Akzeptanz von PR-Fachverbänden sowie zu den Anforderungen an eine zentrale PR-Prüfungseinrichtung zu erhalten. Darüber hinaus zielte die Kurzbefragung darauf, zu ermitteln, was genau PR-Praktiker unter einer guten Allgemeinbildung verstehen. (Vgl. Merten 2007a) Für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit ist letztgenannter Punkt entscheidend. Aus diesem Grund stellt die Verfasserin in den nachfolgenden Abschnitten ausschließlich die Untersuchungsergebnisse zu diesem Aspekt vor.

12.3.1 Anlage der Untersuchung

Ebenso wie die Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ wurde auch die Kurzbefragung von Merten zur PR-Professionalisierung internetgestützt durchgeführt.¹⁴⁷ Eine weitere Ähnlichkeit zwischen beiden Erhebungen besteht darin, dass Merten ebenfalls PR-Praktiker aus Unternehmen, staatlichen Stellen, Nonprofit-Organisationen und Agenturen sowie selbstständige PR-Tätige befragte. Die ursprüngliche Stichprobe bestand aus 1.800 Adressaten, die per E-Mail zur Teilnahme an der Befragung aufgerufen wurden. Insgesamt nahmen 331 PR-Praktiker an der Untersuchung teil. (Vgl. ebd.) Die Rücklaufquote liegt demnach bei 18,4%. Da bei postalischen bzw. E-Mail- oder Fax-Befragungen

¹⁴⁶ Nach Ansicht der Verfasserin sind an dieser Stelle noch einige kritische Anmerkungen zum Dreier-Modell „Berufsqualifikation“ zu machen. Auch nach Betrachtung der Studien von Huber (2006) und Laska (2009) wird deutlich, dass sich eine trennscharfe Abgrenzung der einzelnen Qualifikationsbereiche ‚Wissen‘, ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönliche Eigenschaften‘ in vielen Fällen als schwierig und wenig praxistauglich erweist. Probleme bestehen vor allem hinsichtlich der Unterscheidung zwischen ‚Fertigkeiten‘ und ‚persönlichen Eigenschaften‘ (vgl. auch Wienand 2003: 70 und 254f.). Dies hat sich an mehreren Punkten der vorliegenden Arbeit gezeigt. Vor dem Hintergrund dieser Schwierigkeiten schlägt die Verfasserin hier die Abkehr vom Dreier-Modell „Berufsqualifikation“ vor und führt eine neue Definition des Qualifikationsbegriffs ein: Demgemäß bezeichnet der Terminus ‚Berufsqualifikation‘ die Menge der inhaltlichen, praktischen und kognitiven Voraussetzungen für die Ausübung eines Berufs.

¹⁴⁷ Zu den Merkmalen der internetgestützten Befragung sowie zu deren Vor- und Nachteilen vgl. Abschnitt 7.3.3 und 7.3.4.

häufig nur ein geringer Rücklauf zu erzielen ist, gilt diese Quote als gutes Resultat und liefert aussagekräftige Ergebnisse (vgl. Merten 2000a: 36).

In verschiedenen Vorgängerstudien (vgl. Merten 1996, Wienand 2000 sowie die Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“) wurde immer wieder die besondere Bedeutung einer guten Allgemeinbildung für den PR-Beruf herausgestellt. Um verlässliche Informationen darüber zu erlangen, was genau PR-Praktiker unter einer guten Allgemeinbildung verstehen, waren die Befragungsteilnehmer in der Kurzbefragung von Merten aufgefordert, verschiedene Faktoren hinsichtlich ihrer Relevanz für eine gute Allgemeinbildung zu bewerten. Vorgegeben waren eine zehnstufige Ratingskala (1 = maximal unwichtig bis 10 = maximal wichtig) sowie folgende Items: *Fremdsprachen, Literatur und Musik, Wissen um Politik und Gesellschaft, Historisches Wissen, Technisches Wissen, Geschultes Denken, um relevantes Wissen zu entdecken und Mitreden können*. (Vgl. Merten 2007a)

12.3.2 Untersuchungsergebnisse

Tabelle 27 demonstriert, welche Faktoren aus Sicht von PR-Praktikern zu einer guten Allgemeinbildung zählen.

Tabelle 27: Relevante Faktoren von Allgemeinbildung

Faktor	Skalenwert (1–10)
Geschultes Denken	9,9
Wissen um Politik/Gesellschaft	8,9
Kommunizieren können, mitreden können	8,4
Fremdsprachen	8,0
Historisches Wissen	7,0
Technisches Wissen	6,6
Literatur/Musik	6,1

Quelle: Merten 2007a

Folgendes Ergebnis fällt sofort ins Auge: Die drei Basisqualifikationen DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN belegen auch hier Spitzenpositionen.

„Geschultes Denken, Wissen (hier: um Politik und Gesellschaft) und die Fähigkeit zu kommunizieren werden [...] von PR-Fachleuten als wichtigste Faktoren der Allgemeinbildung (soweit für PR relevant) genannt.“ (Merten/Schulte 2007: 59)

Damit reproduziert sich hier – bezogen auf den Wissensbereich Allgemeinbildung – der Befund aus vorherigen Untersuchungen zu den Qualifikationsanforderungen für PR (vgl. ebd.).

12.4 Zusammenfassung und Fazit: Aktualisierung des Forschungsstands

Sowohl in den Stellenanzeigenanalysen von Huber und Laska als auch in der Kurzbefragung von Merten finden sich erneut Anhaltspunkte dafür, dass die vier Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken*, *soziale Kompetenz*, *Flexibilität* und *Allgemeinbildung* bzw. die drei Basisqualifikationen DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN für eine Tätigkeit im Berufsfeld Public Relations von besonderer Bedeutung sind (vgl. Huber 2006: 90ff., Laska 2009: 4f., Merten 2007a). In den folgenden Abschnitten gilt es daher Hinweise zu finden, worin genau ihre Relevanz für den PR-Beruf liegt. Hierzu untersucht die Verfasserin, ob sich hinter den vermeintlich unspezifischen Qualifikationen DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN möglicherweise eine Spezifik für Public Relations verbirgt, die bislang in Theorie und Praxis unbeachtet blieb (vgl. 13, 14, 15).

13 DENKEN als PR-spezifische Basisqualifikation

Die Ausführungen in den vorangegangenen Abschnitten haben zweifelsfrei belegt, dass DENKEN respektive *sich schnell in eine Sache hineindenken* und *Flexibilität*¹⁴⁸ zu den wichtigsten Berufsqualifikationen für Public Relations zählen (vgl. 8.3, 12). Es ist nun zu prüfen, worin ihre Spezifik für den PR-Beruf liegt.

Den Ausgangspunkt für die folgenden Überlegungen bildet der Bereich der Strategieentwicklung. Da das Entwickeln von Strategien im PR-Beruf zunehmend an Bedeutung gewinnt (vgl. 4.4, 4.5, 4.5.1, 4.6, 6.6, 8.3), bedarf es einer gründlichen Betrachtung. Die Synopse der ‚Zehn Denkschulen der Strategieentwicklung‘ nach Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998) gibt einen umfassenden Überblick darüber, wie Strategieentwicklungsprozesse ablaufen, und liefert klare Hinweise dafür, warum es gerade im PR-Beruf unerlässlich ist, sich schnell in eine Sache hineindenken zu können und flexibel zu sein. Darüber hinaus macht die Gegenüberstellung der Denkschulen ein Strukturmerkmal von Strategieentwicklung erkennbar, das zusätzliche Hinweise auf die PR-Spezifika der Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken* und *Flexibilität* liefert.

13.1 Zur Bedeutung von Strategieentwicklung im PR-Beruf

Die Konzeption von PR als Führungsfunktion und Managementaufgabe verlangt, dass PR als Teil des strategischen Managements in die zentralen Steuerungsprozesse einer Organisation eingebunden ist und PR-Programme selbst strategisch ausgerichtet und organisiert werden (vgl. 4). Obwohl sich dieses Verständnis in der Berufspraxis noch nicht ausreichend durchgesetzt hat, gewinnt der Bereich der Strategieentwicklung zunehmende Relevanz (vgl. 4.6, 6.6, 8.3).

Während verschiedene Berufsfeldstudien, wie in Abschnitt 4.6 erläutert, noch Defizite sichtbar machen, sind gerade in jüngster Zeit positive Tendenzen in Richtung einer höheren strategischen Orientierung von PR erkennbar: So zeigt die Analyse des Zeitbudgets von PR-Praktikern in der 2005 durchgeführten Praktikerbefragung von Bentele/Großkurth/Seidenglanz, dass der drittgrößte Anteil der Arbeitszeit auf den Bereich ‚strategische Kommunikationsplanung‘ entfällt (vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 79). Auch die Nachfolgestudie aus dem Jahr 2007 bestätigt diesen Trend: Hier nimmt der Tätigkeits-

¹⁴⁸ Basisqualifikation DENKEN – Items *sich schnell in eine Sache hineindenken* und *Flexibilität* (vgl. 11.5).

bereich ‚strategische Kommunikationsplanung‘ den viertgrößten Anteil des Zeitbudgets von PR-Praktikern ein und belegt damit einen der vorderen Plätze im PR-Tätigkeitsprofil (vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2007: 90).¹⁴⁹ Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass über die Hälfte der im Jahr 2007 befragten PR-Praktiker angibt, „dass die strategische Mitwirkung am organisatorischen Handeln bei ihrer PR/OK-Einheit hoch oder sehr hoch sei“ (ebd.: 35).

Ein Blick auf das Anforderungs- und Qualifikationsprofil von Public Relations zeigt ebenfalls, dass Strategieentwicklung für den PR-Beruf von Bedeutung ist: In der Erhebung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ wird das Item *Strategien entwickeln* von den Befragten als das wichtigste PR-spezifische Qualifikationsmerkmal ausgewiesen. Mit einem Skalenmittelwert von 8,4 erhält das Item insgesamt sehr hohe Relevanzwerte und rangiert nach den vermeintlich PR-unspezifischen Qualifikationen 1) *sich schnell in eine Sache hineindenken*, 2) *soziale Kompetenz*, 3) *Flexibilität* und 4) *gute Allgemeinbildung* auf Platz fünf der Relevanzskala (vgl. 8.3). Auch in der Vorgängerstudie von Wienand (2000) erhält das Qualifikationsmerkmal *Strategien entwickeln* hohe Benotungen und belegt mit einem Skalenmittelwert von 9,0 Platz vier der Rangskala (vgl. Wienand 2003: 256).¹⁵⁰ In der Praktikerbefragung von Merten (1996) wurde das Item *Strategien entwickeln* noch nicht abgefragt. Dies ist ein Indiz dafür, dass sich das Verständnis von und Bewusstsein für PR als

¹⁴⁹ Bentele/Großkurth/Seidenglanz haben insgesamt 14 (Erhebung 2005) bzw. 15 (Erhebung 2007) verschiedene Items abgefragt. Hierzu war den Befragungsteilnehmern eine fünfstufige Ordinalskala (1 = kein Zeitanteil bis 5 = sehr hoher Zeitanteil) vorgegeben. Das Item ‚strategische Kommunikationsplanung‘ hat Mittelwerte von 3,0 (Erhebung 2005) bzw. von 2,9 (Erhebung 2007) erhalten. (Vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 78f., Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2007: 89f.)

¹⁵⁰ Auffällig ist, dass sich die hohen Benotungen des Qualifikationsmerkmals *Strategien entwickeln* in der ebenfalls von Wienand durchgeführten Zeitbudgetanalyse noch nicht widerspiegeln. Wie in Abschnitt 4.6 erläutert, ermittelt Wienand, dass die Befragten in der tatsächlichen praktischen Arbeit nur einen vergleichsweise geringen Zeitanteil auf die Bereiche ‚Konzeption und Strategie‘ verwenden. Vergleichbare Ergebnisse finden sich auch bei Röttger (2000) und Merten (1997) (vgl. 4.6). Diese Diskrepanz zwischen den tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten und den als relevant bewerteten Qualifikationen ist nach Ansicht der Verfasserin folgendermaßen zu erklären: Das Verständnis von und Bewusstsein für PR als strategische Managementaufgabe setzt sich erst in den letzten Jahren verstärkt durch. Bis sich ein strategisches PR-Verständnis in der Berufspraxis niederschlägt, braucht es zwangsläufig einige Zeit. Hinzu kommt, dass organisationsstrukturelle Gegebenheiten die strategische Organisation von PR zum Teil erheblich erschweren (vgl. 4.6). Bemerkenswert ist jedoch, dass sich Tätigkeits- und Qualifikationsprofil in den letzten Jahren zunehmend aneinander annähern. Entsprechende Belege liefern sowohl die Berufsfeldstudie von Bentele/Großkurth/Seidenglanz aus dem Jahr 2005 als auch die 2007 durchgeführte Wiederholungsstudie: Hier beansprucht der Tätigkeitsbereich ‚strategische Kommunikationsplanung‘ den dritt- und viertgrößten Anteil der Arbeitszeit (siehe oben). Fest steht, dass die hier beschriebene Annäherung von tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten und als relevant bewerteten Qualifikationen noch nicht abgeschlossen ist. Unverzichtbare Voraussetzung, um die strategische Organisation von PR fest zu etablieren, ist nach Ansicht der Verfasserin ein fundiertes Verständnis von PR als strategischer Managementaufgabe. Dies ist nur durch eine adäquate PR-Aus- und Weiterbildung aufzubauen, in der die notwendigen Qualifikationen vermittelt werden. (Vgl. Röttger 2000: 330) Die dafür erforderliche weitere Präzisierung des PR-Qualifikationsprofils ist ein Ziel der vorliegenden Arbeit.

strategisch ausgerichteter Managementaufgabe gerade in den letzten Jahren verstärkt durchsetzt.¹⁵¹

13.2 Die zehn Denkschulen der Strategieentwicklung nach Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (1998)

Auf die Frage, wie Strategien entwickelt werden, gibt es keine eindeutige, allgemein gültige Antwort. Fest steht jedoch, dass Strategien „Netzwerke von zueinander zeitversetzten Handlungen, Entscheidungen und Plänen“ (Merten 2009: 8) darstellen, deren „mehrfach reflexive Struktur“ (ebd.) die Entwicklung einer Strategie stets zu einer höchst anspruchsvollen Denkleistung macht (vgl. 4.4). Strategieentwicklungsprozesse sind komplexe Phänomene, die aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten sind (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005: 73). So liegt eine Vielzahl an Ansätzen und Modellen vor, wie die Entwicklung einer Strategie „konzeptionell erfasst, beschrieben und erklärt werden kann“ (ebd.). Um der Pluralität der unterschiedlichen Konzepte Herr zu werden, kategorisiert die Arbeit von Mintzberg/Ahlstrand/Lampel als eine der ersten bestehende Erklärungsansätze und liefert damit „eine der umfassendsten Bestandsaufnahmen über wissenschaftliche Strömungen des strategischen Managements“ (Kranz 2007: 63) (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2005: 73). Die zehn Denkschulen der Strategieentwicklung werden nun vorgestellt¹⁵²:

¹⁵¹ Kritisch anzumerken ist nach wie vor, dass PR-Programme offenbar zunehmend strategisch angelegt, aber nicht stringent im Sinne eines strategischen Managementansatzes zu Ende geführt werden. Dies ist an mehreren Stellen dieser Arbeit deutlich geworden: Sowohl die Erhebung zum ‚PR-Qualifikationsprofil 2007‘ (vgl. 8.3) als auch verschiedene weitere Studien (vgl. z.B. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005, Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2007, Wienand 2003) belegen, dass der Bereich der Erfolgs- und Wirkungskontrolle für PR-Praktiker nur geringe Relevanz hat, obwohl ein strategischer Managementansatz Evaluationsmaßnahmen zwingend voraussetzt.

¹⁵² Charakteristisch für die Ausführungen von Mintzberg/Ahlstrand/Lampel ist ihre sehr anschauliche, bilderreiche und zum Teil blumige Sprache. So vergleichen die Autoren die Untersuchung verschiedener Strategieentwicklungsmodelle mit sechs Blinden, die vor einem Elefanten stehen und diesen abtasten, um sich ein Bild von ihm machen zu können (vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 14f., Merten 2007: 7): „Alle betasten das Tier und sind sich sicher, nun genau über dessen Beschaffenheit Bescheid zu wissen. Dabei entgeht ihnen allerdings, dass sie jeweils nur einen kleinen Teil des Tieres erkundet haben. So meint der erste, eine Wand vor sich zu haben. Der zweite, der den Stoßzahn befühlt, glaubt, es handle sich um einen Speer. [...] Jeder der sechs Blinden hat auf seine Weise recht, und dennoch erfasst keiner von ihnen das gesamte Erscheinungsbild des Elefanten. [...] Wir sind die Blinden, und die Strategieentwicklung ist unser Elefant. [...] Natürlich ist der Elefant mehr als die Summe seiner Teile. Und trotzdem: Will man das ganze Tier sehen, muss man seine Teile kennen. [...] Das Handicap der Blindheit bringt einen unerwarteten Vorteil mit sich: Es schärft die Sinne für die Details, die dem Sehenden oft entgehen.“ (Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 14ff.)

- **Die Designschule – Strategieentwicklung als konzeptioneller Prozess**

Die Designschule gilt als die einflussreichste Denkschule im Bereich der Strategieentwicklung (vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 38).¹⁵³ Sie stellt einen präskriptiven Ansatz dar, der eher vorschreibt, wie Strategien formuliert werden sollen, als erklärt, wie Strategien sich tatsächlich bilden (vgl. ebd.: 17). Die Designschule schlägt ein Modell vor, „das eine Anpassung der internen Fähigkeiten an die externen Möglichkeiten beziehungsweise eine Harmonisierung zwischen beiden anstrebt“ (ebd.: 38). Untrennbar mit der Designschule verbunden ist das Akronym SWOT¹⁵⁴, das Praktiker und Theoretiker weltweit nutzen, um „die Stärken und Schwächen einer Organisation im Lichte der Chancen und Bedrohungen in ihrer Umgebung“ (ebd.) zu identifizieren. Auch in der PR ist dieser Ansatz bekannt und wird von vielen Praktikern verwendet. Die Designschule baut auf verschiedenen Prämissen auf. Im Kern besagen diese, dass eine Strategie explizit und notwendigerweise einfach formuliert sein muss und erst dann zu implementieren ist, wenn sie endgültig formuliert ist. (Vgl. ebd.: 43ff.) Mit diesen Vorbedingungen ist auch gleich die zentrale Kritik am Ansatz der Designschule genannt: Strategien, die im Vorhinein artikuliert sind, sind nicht lernfähig und wirken wie ‚Scheuklappen‘ (vgl. ebd.: 51). Mintzberg/Ahlstrand/Lampel resümieren zutreffend: „Eine explizite Formulierung der Strategie fördert die Inflexibilität.“¹⁵⁵ (Ebd.)

- **Die Planungsschule – Strategieentwicklung als formaler Prozess**

Die Planungsschule wurzelt in den Grundannahmen der Designschule, denkt ebenfalls präskriptiv, arbeitet auch mit dem SWOT-Modell, und fokussiert dabei aber vor allem auf vier Elemente: formale Verfahren, formale Ausbildung, formale Analysen und Zahlen (vgl. ebd.: 64). Die Strategie soll „von einer Gruppe exzellent ausgebildeter Planer definiert werden, die einer strategischen Planungsabteilung mit direktem Zugang zum Unternehmensleiter“ (ebd.: 64) angehören. Das oberste Ziel der Planungsschule besteht demnach darin, Strategien in einem „strukturierten, formalisierten Prozess zu entwickeln“ (ebd.: 84). Die Kritik an diesem Ansatz liegt auf der Hand und ist nach Einschätzung der Verfasserin bereits aus der Kurzbeschreibung „Strategieentwicklung als formaler Prozess“ (ebd.: 63) abzulesen:

¹⁵³ Die Verfasserin bezieht sich im Folgenden auf die deutsche Übersetzung aus dem Jahr 2003.

¹⁵⁴ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT).

¹⁵⁵ Im Original in Versalien.

„Das Versagen der strategischen Planung ist das Versagen der Formalisierung [...]. Es ist das Versagen der Prognosen, Diskontinuitäten vorauszusagen, das Versagen der Institutionalisierung beim Versuch, Innovatives hervorzubringen, das Versagen der an die Stelle der weichen gesetzten harten Fakten und das Versagen terminisierter Pläne, die auf dynamische Faktoren reagieren sollen.“ (Ebd.: 91)

- **Die Positionierungsschule – Strategieentwicklung als analytischer Prozess**

Als Reaktion auf die oben beschriebenen Unzulänglichkeiten der Design- und Planungsschule entwickelte sich mit der Positionierungsschule eine weitere präskriptive Ausformung. Die Positionierungsschule übernimmt einen Großteil der Prämissen der Vorgängerschulen und basiert auch auf deren Grundmodell. Allerdings bereichert sie die bekannten Inhalte durch einen neuen Ansatzpunkt: Die Positionierungsschule konzentriert sich nicht auf den Prozess der Strategieformulierung, sondern auf die Strategien selbst. (Vgl. ebd.: 100) Sie geht davon aus, dass es je nach Branche verschiedene Grundstrategien gibt, die den Erfolg einer Organisation fördern. Daher identifiziert sie erstmals generische Grundstrategien (z.B. Produktdifferenzierung, Konzentration auf ein spezifisches Marktsegment etc.) als übergeordnete Strategietypen. (Vgl. ebd.: 101f.) Da die Formulierung einer Strategie auch in dieser Denkschule „ganz oben“ (ebd.: 133) steht und die Implementierung „weiter unten“ (ebd.) anschließt, ist allerdings auch diesem Ansatz kritisch entgegenzuhalten, dass er ebenso wie Design- und Planungsschule strategisches Lernen ausschließt.

- **Die unternehmerische Schule – Strategieentwicklung als visionärer Prozess**

Während es sich bei den drei zuvor erläuterten Denkschulen um präskriptive Ansätze handelt, ist die unternehmerische Schule dem Bereich der deskriptiven Schulen zuzuordnen. Sie beschreiben, wie Strategien tatsächlich zustande kommen. (Vgl. ebd.: 18, 148) Die unternehmerische Schule geht davon aus, dass der Strategiebildungsprozess bei einer einzelnen Führungspersönlichkeit angesiedelt ist, und schließt auch individuelle mentale Zustände wie Intuition, Urteilsvermögen oder Erfahrung ein (vgl. ebd.: 148). Demzufolge versteht die unternehmerische Schule eine Strategie „als *Perspektive*, die mit einem Bild und einer einzuschlagenden Richtung – der *Vision* – einhergeht“ (ebd.). Die strategische Perspektive gilt als „Konstrukt des Unternehmensleiters“ (ebd.). Zutreffend kritisieren Mintzberg/Ahlstrand/Lampel die starke Personenabhängigkeit dieser Denkschule, die nicht nur körperliche und geistige Gesundheit, sondern auch das Wollen des Einzelnen voraussetzt (vgl. ebd.: 171). Darüber hinaus ist nach Meinung der Verfasserin fraglich, ob die

beschriebene Personenabhängigkeit Flexibilität fördert und damit Strategieveränderungen und -anpassungen ermöglicht.

- **Die kognitive Schule – Strategieentwicklung als mentaler Prozess**

Die kognitive Denkschule befindet sich noch in der Entwicklung. Strategiebildung wird hier als mentaler Prozess verstanden, „der im Geist des Strategen stattfindet“¹⁵⁶ (ebd.: 200). Die kognitive Schule übernimmt die aus dem Konstruktivismus bekannte Differenzierung zwischen einer objektiven und einer subjektiv wahrgenommenen Umwelt. Nach Auffassung der kognitiven Schule ist jede Strategie eine Interpretation der Welt, bei der sich das geistige Auge des Strategen nach innen wendet und sich darauf konzentriert, wie der Geist aufnimmt, was er in der Außenwelt sieht. Damit schlägt die kognitive Schule eine Brücke zwischen den zuvor erläuterten eher objektiv ausgerichteten Schulen (Design, Planung, Positionierung und unternehmerisches Wesen) und den im Folgenden zu betrachtenden vorrangig subjektiv ausgerichteten Schulen (Lernen, Kultur, Macht, Umwelt und Konfiguration). (Vgl. ebd. 176f.) Kritisch anzumerken ist, dass sich die kognitive Schule mehr durch ihr Potenzial denn durch ihren tatsächlichen Beitrag auszeichnet (vgl. ebd.: 200). Für die Zukunft ist nach Ansicht der Verfasserin daher eine verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Managementforschung und kognitiver Psychologie dringend erforderlich.

- **Die Lernschule – Strategieentwicklung als sich herausbildender Prozess**

Die Lernschule geht davon aus, dass die komplexe, unvorhersehbare Natur der Organisationsumwelt eine bewusste Kontrolle ausschließt (vgl. ebd.: 238). Ihr Anspruch an den Prozess der Strategieentwicklung lautet daher wie folgt: Die „Strategieentwicklung muss vor allem die Form eines Prozesses annehmen, in dem Formulierung und Implementierung letzten Endes nicht unterschieden werden können“¹⁵⁷ (ebd.). Demgemäß entwickelt die Lernschule Strategien vorrangig ungeplant, indem sie in kleinen Schritten oft unabhängig nebeneinanderstehende Erfahrungen macht („fragmentierter Inkrementalismus“¹⁵⁸ (ebd.: 207)) und lernfähig ist (vgl. Merten 2007: 9). Lernfähigkeit bedeutet, dass die Strategie in der Lage ist, mit Veränderung auf Veränderung zu reagieren. Demnach muss strategisches

¹⁵⁶ Im Original kursiv.

¹⁵⁷ Im Original kursiv.

¹⁵⁸ Wie bereits angemerkt, verwenden Mintzberg/Ahlstrand/Lampel häufig eine sehr blumige, aber anschauliche Sprache: So bezeichnen die Autoren den Begriff des fragmentierenden Inkrementalismus als „ständige[s] Knabbern anstelle von entschlossenem Zubeißen“ (Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 256).

Verhalten bewusste Steuerung mit sich herausbildendem Lernen verbinden (vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 222). Strategisches Management in der Lernschule meint zusammengefasst, die subtilen Beziehungen zwischen Denken und Handeln, Kontrolle und Lernen sowie Stabilität und Veränderung erfolgreich zu gestalten (vgl. ebd.: 238). Positiv anzumerken ist ohne Frage, dass die Lernschule durch ihre Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen einen wichtigen Gegenpol zur „rationalen“ Absichtlichkeit“ (ebd.: 254) der übrigen Denkschulen bildet. Dennoch ist nicht außer Acht zu lassen, dass die klare taktische Linie durch ständiges Lernen auch verloren gehen und dies letzten Endes zu einer Zerstörung der Strategie führen kann. (Vgl. ebd.: 254ff.) Daher ist nach Meinung der Verfasserin an dieser Stelle auch auf die Notwendigkeit stabilisierender Einflüsse zu verweisen.

- **Die Machtschule – Strategieentwicklung als Verhandlungsprozess**

Die Machtschule integriert zwei neue Größen: Während Fragen von Macht und Politik in den ersten vier Schulen keine Rolle spielen, geht diese Schule davon aus, dass Strategieentwicklung „von Machtausübung und Politik geprägt [ist], sei es als Prozess innerhalb der Organisation oder als Verhalten der Organisation gegenüber ihrer externen Umwelt“¹⁵⁹ (ebd.: 293). Vertreter der Machtschule differenzieren daher zwischen Mikromacht und Makromacht (vgl. ebd.: 267). Mikromacht betrifft die Individuen und Gruppen innerhalb einer Organisation. Vertreter der Machtschule gehen davon aus, dass es unter den Mitgliedern einer Organisation konkurrierende Ziele und unterschiedliche Wahrnehmungen gibt, die politische Prozesse auslösen und damit die Formulierung und Implementierung optimaler Strategien verhindern. Die Entwicklung von Strategien erfolgt nach dem Verständnis der Machtschule daher vor allem über Verhandlungen und Kompromisse zwischen den konkurrierenden Gruppen. (Vgl. ebd.: 268ff.) Makromacht meint, dass eine Organisation sich mit ihrer externen Umwelt auseinandersetzt. Entweder passt sich die Organisation den Ansprüchen der Umwelt an oder sie verändert die Umwelt ihren Ansprüchen entsprechend. (Vgl. ebd.: 281ff., Merten 2007: 10) Insgesamt betrachtet, bereichert die Machtschule das strategische Management um wichtige Elemente (vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 296). Nach Meinung der Verfasserin sensibilisiert sie darüber hinaus dafür, dass politische Strukturen enorme Macht entfalten und die Strategieentwicklung beeinflussen bzw. stören können. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel kritisieren jedoch zutreffend, dass Vertreter der Machtschule integrierende Größen wie z.B. Führung vernachlässigen und damit übersehen,

¹⁵⁹ Im Original kursiv.

dass in konfliktträchtigen Situationen auch verbindende Elemente entstehen können (vgl. ebd.: 295).

- **Die Kulturschule – Strategieentwicklung als kollektiver Prozess**

Der Ansatz der Kulturschule bildet den unmittelbaren Gegenpart zu dem der Machtschule. Während Macht fragmentierend arbeitet, da sie die Interessen des Einzelnen bedient, wirkt Kultur verbindend. (Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 298, Merten 2007: 11). Mintzberg/Ahlstrand/Lampel bezeichnen die Kultur einer Organisation daher auch als ‚kollektive Kognition‘ oder, bildhaft gesprochen, als „Lebenskraft der Organisation [...], die Seele in ihrem Körper“ (Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 300). Vertreter der Kulturschule sind der Ansicht, Strategieentwicklung sei „ein Prozess der sozialen Interaktion, der auf den Überzeugungen und Übereinkünften der Mitglieder einer Organisation“¹⁶⁰ (ebd.: 302) beruhe. Die Entwicklung von Strategien erfolge demnach weniger als bewusster, ausdrücklich erklärter Prozess, sondern eher als subtiles, unbewusstes und tief verwurzeltes Übereinkommen der Organisationsmitglieder (vgl. ebd.: 302f.). Problematisch ist, dass Kultur über ein stark bewahrendes Element verfügt und daher häufig Widerstand gegenüber Veränderung bzw. gegenüber Fortschritt entfaltet (vgl. Merten 2007: 11).

- **Die Umweltschule – Strategieentwicklung als reaktiver Prozess**

Neben Führung und Organisation ist die Umwelt eine zentrale Kraft im Prozess der Strategieentwicklung, so das Verständnis der Umweltschule. Vertreter dieses Ansatzes sind der Meinung, die Umwelt sei der entscheidende Akteur und gebe den Rhythmus vor, auf den Organisation und Führung reagieren müssen. Aus diesem Verständnis ist abzuleiten, dass die Organisation selbst vornehmlich reaktiv handelt und dadurch eine klare Bedeutungsabwertung erfährt. (Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 322f.) Wichtig ist, dass die Umweltschule sich aus dem Kontingenzansatz (vgl. auch 3.1.2) entwickelt hat. Dieser geht davon aus, dass es „eine beste Methode“ (ebd.: 325) zur Führung einer Organisation nicht gebe, sondern diese vielmehr von verschiedenen Faktoren wie z.B. der Größe der Organisation, ihrer Technologie usw. abhängig sei. (Vgl. ebd.) Aus diesem Grund erfordert die Kontingenztheorie auch eine systematische Untersuchung der Organisationsumwelt als potenziellem Einflussfaktor. Mintzberg identifiziert vier Hauptgruppen verschiedener Dimensionen, die für die Handlungsunterschiede zwischen Organisationen verantwortlich sind: Stabilität, Komplexität, Marktdiversität und externe Feindseligkeit. (Vgl. ebd.: 325f.)

¹⁶⁰ Im Original kursiv.

Vertreter der Umweltschule gehen davon aus, dass Organisationen sich ihrer individuellen Umwelt anpassen müssen, indem sie die hier genannten Faktoren berücksichtigen (vgl. ebd.: 326f., Merten 2007: 11). Nach Meinung der Verfasserin liegt der größte Beitrag der Umweltschule darin, dass sie verschiedene Einflussgrößen aufzeigt und beschreibt, wie diese auf den Prozess der Strategieentwicklung wirken. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel weisen jedoch zutreffend darauf hin, dass die Anwendung der Kontingenztheorie auf den Prozess der Strategieentwicklung auch Schwächen birgt. So ist zu kritisieren, dass die genannten Umweltdimensionen häufig sehr abstrakt sind, es bei einer Strategie aber um die Auswahl ganz „spezifischer Positionen“ (ebd.: 334) geht. (Vgl. ebd.: 334f.)

- **Die Konfigurationsschule – Strategieentwicklung als Transformationsprozess**

Die Konfigurationsschule wurde von Mintzberg/Ahlstrand/Lampel selbst eingeführt. Sie geht davon aus, dass alle zuvor genannten Denkschulen relevant sind. Jeder Ansatz, so die Autoren, verfüge über seine spezielle Anwendungssituation. Wichtigstes Unterscheidungsmerkmal der Konfigurationsschule ist die Möglichkeit, alle anderen Denkschulen miteinander zu verbinden. Dabei verfolgt die Konfigurationsschule zwei unterschiedliche Perspektiven: ‚Konfiguration‘ als Zustand einer Organisation und ihrer Umwelt und ‚Transformation‘ als Prozess der Strategieentwicklung. (Vgl. ebd.: 340) Die Konfigurationsschule geht davon aus, dass Konfigurationszustände und Transformationsphasen kontinuierlich aufeinander folgen (vgl. ebd.: 344). Für das strategische Management bedeutet dies:

„Der Schlüssel [...] liegt [...] darin, die meiste Zeit über Stabilität oder zumindest anpassungsfähigen strategischen Wandel aufrechtzuerhalten, dabei jedoch auch die regelmäßig wiederkehrende Notwendigkeit für Transformationen zu erkennen und diesen belastenden Prozess durchzuführen, ohne die Organisation zu zerstören.“¹⁶¹ (Ebd.)

Genau besehen, repräsentieren die hier beschriebenen zehn Denkschulen selbst Konfigurationen, die je nach Kontext und Zeitpunkt in bestimmten Situationen einzusetzen sind, gleichzeitig aber auch zum Gegenstand von Transformationsprozessen werden (vgl. ebd.). Die Verfasserin vertritt die Ansicht, dass die Konfigurationsschule die bisher vorgestellten Ansätze damit um einen entscheidenden Blickwinkel erweitert: Sie macht die für die Strategieentwicklung so entscheidende Komponente ‚Flexibilität‘ zum Grundsatz ihres eigenen Modells und verweist auf die große Bedeutung von Lernprozessen, ohne dabei die Notwendigkeit stabilisierender Kräfte außer Acht zu lassen.

¹⁶¹ Im Original kursiv.

13.3 Flexibilität als Schlüsselkonzept in der Strategieentwicklung

Die Gegenüberstellung der zehn Denkschulen zeigt, dass Strategieentwicklungsprozesse aus den verschiedensten Perspektiven zu betrachten sind: Die Frage, welche Faktoren für die Strategieentwicklung maßgeblich sind bzw. in welcher Form sie die Strategieentwicklung beeinflussen, wird von den Denkschulen unterschiedlich, zum Teil sogar völlig konträr beantwortet (vgl. z.B. Machtschule versus Kulturschule versus Planungsschule). Der Vergleich der Ansätze lässt aber auch ein verbindendes Element erkennen, das insbesondere mit Blick auf die zentrale Frage dieses Abschnitts von Bedeutung ist: Flexibilität bildet ein Schlüsselkonzept in der Strategieentwicklung. Hier sind zwei Ebenen zu unterscheiden: Die Ebene der Strategie selbst und die Ebene der für die Strategieentwicklung notwendigen Qualifikationen.

Zur ersten Ebene: Eine der Hauptanforderungen an erfolgreiche Strategien ist ihre Flexibilität. Dies ist bereits aus der in Abschnitt 4.4 eingeführten Arbeitsdefinition des Strategiebegriffs abzulesen. Danach wird unter Strategie „ein auf die Zukunft gerichteter Plan zur Erreichung eines gesetzten Zieles [verstanden], der die Optimierung von Vorteilen [...] betreibt und dabei laufend situationale Bedingungen und deren Veränderungen mitberücksichtigen muss“ (Merten 2007: 6). Die Analyse der zehn Denkschulen der Strategieentwicklung zeigt sehr deutlich, dass Strategien neben der Fixierung eines Ziels auch immer das Moment der Veränderung berücksichtigen und damit flexibel sein müssen (vgl. ebd.). Erfolgreiche Strategien passen sich kontinuierlich an situationsspezifische Gegebenheiten und Neuerungen an. Dies setzt eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Veränderungen sowie die aktive und kreative Suche nach neuen Lösungsmöglichkeiten voraus (vgl. Macharzina/Wolf 2005: 389). Demnach beinhalten Strategieentwicklungsprozesse immer auch ein evolutionäres Moment, wonach Strukturveränderungen (variation) über einen gewissen Zeitraum hinweg durchgehalten werden (retention) und dann genau die Struktur ausgewählt wird, die den größtmöglichen Vorteil bietet (selectivity). (Vgl. Merten 2007: 9f., Campbell 1969, Luhmann 1975: 195, Merten 1999: 183f., Merten 1994: 141) Nicht zufällig ist genau dieses zielorientierte Umstrukturieren auch Kernelement von Flexibilität (vgl. 11.3, Bitterwolf 1992: 11).

Dass Flexibilität ein Schlüsselkonzept in der Strategieentwicklung darstellt, zeigt sich bei der Betrachtung der genannten Denkschulen vor allem daran, dass die Ansätze zumeist dann an ihre Grenzen gelangen, wenn Flexibilität gehemmt oder verhindert wird. Als Beispiel ist hier die Planungsschule zu nennen, nach deren Verständnis Strategien in einem

strukturierten, formalisierten Prozess zu entwickeln sind (vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 84). Die absolute Formalisierung der Strategieentwicklung hat allerdings zur Folge, dass eine Strategie nicht in der Lage ist, auf dynamische Faktoren zu reagieren und mit Diskontinuitäten oder Unvorhergesehenem umzugehen (vgl. ebd.: 91). Die absolute Formalisierung verhindert Flexibilität. Auch die Strategieentwicklung nach den Prämissen der Designschule stößt dort an ihre Grenzen, wo sie die Flexibilität einer Strategie einschränkt: Werden Strategien im Vorhinein explizit formuliert, sind sie nicht lernfähig und wirken wie ‚Scheuklappen‘ (vgl. ebd.: 51). „Die explizite Formulierung der Strategie fördert die Inflexibilität.“ (Ebd.) Als weiteres Beispiel sei hier auf die Kulturschule verwiesen: Hier wird Strategieentwicklung als ein eher subtiles, durch die Organisationskultur geprägtes Übereinkommen der Organisationsmitglieder verstanden (vgl. ebd.: 302f.). Da Kultur jedoch über ein stark bewahrendes Element verfügt, häufig Widerstand gegenüber Veränderung entfaltet und damit flexibilitätshemmend wirkt, gelangt die Kulturschule hier an ihre Grenzen (vgl. Merten 2007: 11).

Auch auf der Ebene der Qualifikationen, die für die Strategieentwicklung notwendig sind, stellt Flexibilität ein Schlüsselkonzept dar, denn in Strategieentwicklungsprozessen ist es erforderlich, auf unvorhergesehene Situationen und Herausforderungen reagieren zu können. Kranz betont, dass die Reaktion dabei nicht immer gemäß der vorgegebenen Strategie erfolgen muss, sondern auch konträr zu dieser ausfallen kann. Wichtig ist jedoch, dass die handelnde Person die vorgegebene Strategie in ihr Handlungskalkül einbezieht und, falls nötig, nach den veränderten Umweltbedingungen neu ausrichtet. (Vgl. Kranz 2007: 177f.) Auch Macharzina/Wolf betonen, dass es in der Strategieentwicklung unerlässlich ist, Umweltveränderungen identifizieren, kategorisieren und bewerten zu können und diese für die Folgehandlungen zu berücksichtigen (vgl. Macharzina/Wolf 2005: 388). Zusätzlich zu den Ausführungen in Abschnitt 13.2 belegen auch diese Aussagen, dass Flexibilität eine zentrale Qualifikationsanforderung für Strategieentwicklungsprozesse bildet: Nur wer das Vermögen besitzt, Verhalten an veränderte Umstände anzupassen, Fixierungen auf bestimmte Betrachtungsstandpunkte zu überwinden und Problemlösungen umzustrukturieren, kann erfolgreich Strategien entwickeln (vgl. 11.3, Bergius 2009: 331, Bitterwolf 1992: 11, Luchins/Luchins 1950).

Gleichzeitig wird klar, warum das Qualifikationsmerkmal *Flexibilität* seit nunmehr zwölf Jahren das Anforderungsprofil für Public Relations dominiert. Flexibilität ist die notwendige Voraussetzung dafür, eine weitere Qualifikationsanforderung für PR erfüllen zu kön-

nen: Das PR-spezifische Qualifikationsmerkmal *Strategien entwickeln* setzt das Vermögen, flexibel zu sein, zwingend voraus. Eine Erklärung dafür, dass PR-Praktiker auch das Merkmal *sich schnell in eine Sache hineindenken können* immer wieder als eine der wichtigsten Qualifikationen für PR ausweisen, liegt nun auf der Hand: Sich schnell in eine Sache hineindenken zu können ist, wie in Abschnitt 11.3 erläutert, wiederum Voraussetzung dafür, flexibel zu sein. Schließlich meint dieses Vermögen, relevante Komponenten einer Situation zügig zu erfassen, diese richtig miteinander in Beziehung zu setzen und schnell brauchbare Schlüsse zu ziehen (vgl. Häcker/Stapf 2009: 467). Nur wer hierzu in der Lage ist, kann sein Verhalten an situationsspezifische Veränderungen anpassen, bestehende Problemlösungen umstrukturieren und damit erfolgreich Strategien entwickeln (vgl. Bergius 2009: 331, Bitterwolf 1992: 11, Luchins/Luchins 1950). Den hier beschriebenen Dreischnitt bzw. die Verbindung der Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, *Flexibilität* und *Strategien entwickeln können* demonstriert Tabelle 28.

Tabelle 28: Verbindung von Qualifikationsmerkmalen (Auszug Stichprobenvergleich Merten 1996, Wienand 2000, PR-Qualifikationsprofil 2007) (Mittelwerte)



Qualifikationsmerkmale	1996	2000	2007
Sich schnell in eine Sache hineindenken können	9,2	9,2	8,9
Soziale Kompetenz/Kompetenz im Umgang mit Menschen	9,0	9,2	8,9
Flexibilität	9,0	9,0	8,7
Gute Allgemeinbildung	9,0	8,9	8,5
Strategien entwickeln können	–	9,0	8,4
.....			
.....			
Fallzahl	440	275	201

Quelle: eigene Darstellung

Es bleibt festzuhalten, dass sich hinter den vermeintlich PR-unspezifischen Qualifikationen *sich schnell in eine Sache hineindenken* und *Flexibilität* sehr wohl eine besondere Spezifik für den PR-Beruf verbirgt. Beide Qualifikationen bilden notwendige Voraussetzungen, um erfolgreich Strategien entwickeln zu können. Sie sind erforderlich, um das in der Erhebung

zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ als das wichtigste PR-spezifische Qualifikationsmerkmal ausgewiesene Item *Strategien entwickeln* erfüllen zu können. Die Tatsache, dass die Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken können* und *Flexibilität* direkt auf das Merkmal *Strategien entwickeln* verweisen (vgl. Tabelle 28), ist nach Ansicht der Verfasserin ein klarer Fingerzeig auf die weiter steigende Bedeutung strategisch ausgerichteter Public Relations (vgl. 4).

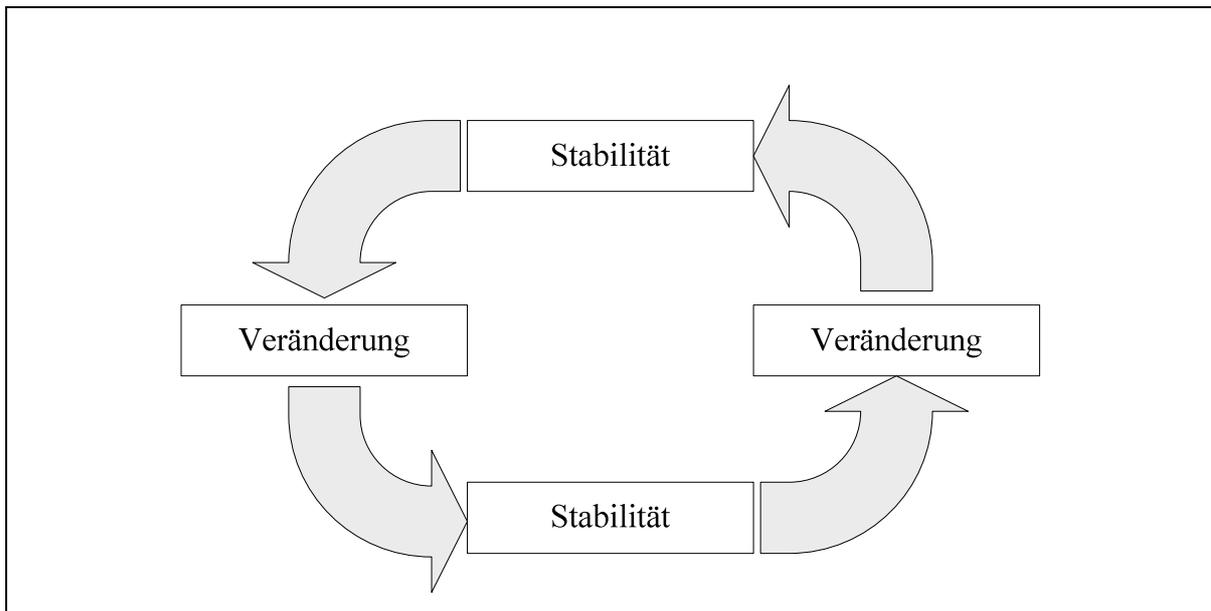
Bemerkenswert ist, dass die hier aufgezeigte Verbindung der Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken*, *Flexibilität* und *Strategien entwickeln* auch an weiterer Stelle sichtbar wird. Zur Verdeutlichung dieses Zusammenhangs erörtert die Verfasserin nun die für Strategieentwicklungsprozesse relevanten Komponenten ‚Stabilität‘ und ‚Veränderung‘ (vgl. 13.4).

13.4 Stabilität und Veränderung in Strategieentwicklungsprozessen

Strategien müssen flexibel sein und mit Veränderung auf Veränderung reagieren. Allerdings darf die klare taktische Linie einer Organisation durch ständiges Verändern nicht verloren gehen. Kontinuierliches Lernen darf nicht zu einer Zerstörung der Strategie führen. (Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 254ff.) Das heißt, dass eine Strategie nicht nur verändern, sondern auch stabilisieren muss. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel betonen, dass das Konzept der Strategie, entgegen dem in der Literatur häufig vermittelten Eindruck, nicht in der Veränderung, sondern in der Stabilität wurzelt (vgl. ebd.: 407): „Organisationen verfolgen Strategien, um ihre Beständigkeit aufrechtzuerhalten.“ (Ebd.) Strategien dienen also dazu, Richtungen zu fixieren und bestimmte Verhaltensweisen einer Organisation festzulegen. Sich verändernde Bedingungen machen im Laufe der Zeit Anpassungsreaktionen erforderlich: „[...] die Organisationen müssen von ihrem bisherigen Kurs abweichen, um auf Veränderungen in ihrer Umwelt reagieren zu können.“ (Ebd.) Die veränderte Strategie gibt dann wiederum eine neue taktische Linie vor und dient dazu, die Beständigkeit der Organisation zu erhalten und ein Abgleiten ins Chaos zu verhindern. Veränderung mündet demzufolge wieder in Stabilität. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel erläutern:

„Während die Strategiegestaltung darauf abzielt, die Richtung, in die sich ein Unternehmen bewegt, zu ändern, stabilisieren die entwickelten Strategien diese Richtung. Und genau an diesem Punkt setzt die Konfigurationsschule an: Sie beschreibt die relative Stabilität von Strategien im Rahmen gegebener Zustände, eine Stabilität, die durch gelegentliche ziemlich dramatische Übergänge in einen neuen Zustand unterbrochen wird.“ (Ebd.: 340f.)

Abbildung 14: Zirkuläre Struktur in Strategieentwicklungsprozessen



Quelle: eigene Darstellung

Für den Prozess der Strategieentwicklung entsteht damit eine zirkuläre Struktur, die darauf zielt, die eigentlich gegenläufigen Bestrebungen von Stabilität und Veränderung in Einklang zu bringen (vgl. Abbildung 14, ebd.: 407). Beachtenswert ist, dass der hier vorliegende Typus von zirkulärer Struktur bereits an anderer Stelle erkennbar geworden ist. Ruft man sich die Ausführungen zu den Eigenschaften des Qualifikationsmerkmals *Flexibilität* in Erinnerung, wird deutlich, dass hier identische Strukturen vorliegen:

Auch bei der Entstehung von Flexibilität geht es, wie in Abschnitt 11.3 gezeigt, um das Zusammenwirken von Stabilität und Veränderung im psychischen System einer Person (vgl. Bitterwolf 1992: 40). Flexibilität setzt die Möglichkeit voraus, „sich auf erfolgte Veränderung im Sinne einer Anpassungsreaktion einzustellen und/oder Veränderungen selbst herbeizuführen“ (ebd.: 44) sowie „die Fähigkeit, veränderte Sachverhalte wieder zu stabilisieren“ (ebd.). Flexibel zu sein heißt demnach nicht bloßes Verändern, sondern vielmehr zielorientiertes Verändern, für das auch der Einfluss stabilisierender Kräfte notwendig ist.

Als Ergebnis ist festzuhalten, dass die Verbindung der Qualifikationsmerkmale *Flexibilität* und *Strategien entwickeln können* in einem zweiten Aspekt sichtbar ist: Beide Qualifikationen verfügen über eine identische zirkuläre Struktur. Die hier aufgezeigte Verbindung zwischen Flexibilität und Strategieentwicklung zeigt erneut, dass das vermeintlich PR-

unspezifische Qualifikationsmerkmal *Flexibilität* sehr wohl PR-spezifisch ist, da es direkt auf das PR-spezifische Item *Strategien entwickeln* verweist (vgl. auch Tabelle 28).

13.5 Zusammenfassung und Fazit: DENKEN als PR-spezifische Basisqualifikation

DENKEN respektive *sich schnell in eine Sache hineindenken können* und *Flexibilität* gehören zu den wichtigsten Qualifikationen für den PR-Beruf. Hinter diesen scheinbar unspezifischen Qualifikationsmerkmalen liegt eine besondere PR-Spezifik, die sie für eine Tätigkeit im Berufsfeld Public Relations unverzichtbar macht.

Der hierzu entwickelte Erklärungsansatz basiert auf der Annahme, dass der Bereich der Strategieentwicklung in der PR zunehmend an Relevanz gewinnt. Obwohl verschiedene Berufsfeldstudien noch Defizite aufzeigen, sind gerade in jüngster Zeit positive Tendenzen in Richtung einer höheren strategischen Orientierung von PR zu erkennen (vgl. 4.6). Sowohl die Studie von Bentele/Großkurth/Seidenglanz aus dem Jahr 2005 als auch die 2007 durchgeführte Wiederholungsstudie belegen, dass der Tätigkeitsbereich ‚strategische Kommunikationsplanung‘ einen großen Anteil des Zeitbudgets von PR-Praktikern einnimmt (vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 79, Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2007: 90). Im PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil sind vergleichbare Tendenzen abzulesen. Die Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ weist das Item *Strategien entwickeln* als wichtigstes PR-spezifisches Qualifikationsmerkmal aus (vgl. 8.3, 9), und auch in der Vorgängerstudie von Wienand (2000) belegt das Qualifikationsmerkmal einen vorderen Platz auf der Rangskala (vgl. Wienand 2003: 256). Die zehn Denkschulen der Strategieentwicklung nach Mintzberg/Ahlstrand/Lampel liefern umfassende Einblicke, wie Strategieentwicklungsprozesse ablaufen (vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003). Die Gegenüberstellung von ‚Designschule‘, ‚Planungsschule‘, ‚Positionierungsschule‘, ‚unternehmerischer Schule‘, ‚kognitiver Schule‘, ‚Lernschule‘, ‚Machtschule‘, ‚Kulturschule‘, ‚Umweltschule‘ und ‚Konfigurationsschule‘ zeigt, dass die Erklärungsansätze trotz aller Unterschiedlichkeit über ein verbindendes Element verfügen, nämlich Flexibilität. Dies gilt zunächst für die Ebene der Strategie selbst: Neben der Fixierung eines Ziels müssen erfolgreiche Strategien immer Veränderungsmomente berücksichtigen und sich laufend an situationsspezifische Gegebenheiten anpassen (vgl. ebd., Merten 2007: 6, Macharzina/Wolf 2005: 389). Auch auf der Ebene der Qualifikationen, die für Strategieentwicklungsprozesse notwendig sind, ist Flexibilität ein Schlüsselkonzept: Erfolgreiche Strategieentwicklung setzt das Vermögen voraus, Verhalten an Veränderungen anzupas-

sen, Fixierungen auf bestimmte Perspektiven zu überwinden und bestehende Problemlösungsschemata umzustellen (vgl. Bergius 2009: 331, Bitterwolf 1992:11, Luchins/Luchins 1950). Damit ist zugleich klar, warum das vermeintlich PR-unspezifische Qualifikationsmerkmal *Flexibilität* das Anforderungsprofil für PR durchgängig dominiert. Flexibilität bildet die notwendige Voraussetzung, um das PR-spezifische Qualifikationsmerkmal *Strategien entwickeln* erfüllen zu können. Analog hierzu wird deutlich, warum auch das scheinbar PR-unspezifische Item *sich schnell in eine Sache hineindenken können* fortdauernd als eine der wichtigsten Qualifikationen für PR ausgewiesen wird. Dieses Vermögen ist wiederum Voraussetzung für Flexibilität. Der Dreischritt zeigt, dass die Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken können* und *Flexibilität* direkt auf das PR-spezifische Qualifikationsmerkmal *Strategien entwickeln* verweisen, und belegt in einem ersten Aspekt, warum es gerade im PR-Beruf wichtig ist, sich schnell in eine Sache hineindenken zu können und flexibel zu sein (vgl. Tabelle 28).

Weitere Hinweise auf die PR-Spezifik der Qualifikationsmerkmale werden an anderer Stelle sichtbar: Die Synopse der zehn Denkschulen der Strategieentwicklung macht deutlich, dass Strategien nicht nur verändern, sondern auch stabilisieren müssen (vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 340ff.). Nur so ist die Beständigkeit einer Organisation auch bei Veränderungsprozessen aufrechtzuerhalten. Demnach entsteht für Strategieentwicklungsprozesse eine zirkuläre Struktur, die zwischen den Polen Stabilität und Veränderung oszilliert und diese eigentlich gegenläufigen Bestrebungen in Einklang zu bringen versucht (vgl. Abbildung 14, Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003: 407). Die hier identifizierte zirkuläre Struktur liegt auch für das Qualifikationsmerkmal Flexibilität vor. Schließlich geht es bei der Entstehung von Flexibilität um das Zusammenwirken von Stabilität und Veränderung im psychischen System einer Person (vgl. Bitterwolf 1992: 40). Folglich verfügen die Qualifikationsmerkmale *Flexibilität* und *Strategien entwickeln* über eine identische zirkuläre Struktur. Dies belegt in einem zweiten Aspekt, dass das vermeintlich PR-unspezifische Qualifikationsmerkmal *Flexibilität* sehr wohl PR-spezifisch ist, da es auf das zunehmend an Bedeutung gewinnende PR-spezifische Item *Strategien entwickeln* verweist.

14 KOMMUNIZIEREN als PR-spezifische Basisqualifikation

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass KOMMUNIZIEREN respektive *soziale Kompetenz*¹⁶² zu den wichtigsten Qualifikationen für eine Tätigkeit im Berufsfeld Public Relations zählt (vgl. 8.3, 12). In Abschnitt 11.2 ist deutlich geworden, dass soziale Kompetenz im Kern das Vermögen meint, empathisch zu kommunizieren. Aus diesem Grund arbeitet die Verfasserin im folgenden Abschnitt mit diesem Terminus. Empathische Kommunikation ist eine Qualifikation, die für viele Berufe entscheidend ist und zunächst völlig PR-unspezifisch erscheint. Daher ist nun zu klären, worin genau ihre besondere Bedeutung für den PR-Beruf liegt.

Das Verständnis von PR als Überzeugungshandeln bildet dabei den Ausgangspunkt. Hier finden sich erste Indizien, warum das Vermögen, empathisch zu kommunizieren, gerade für den PR-Beruf eine unverzichtbare Qualifikation darstellt (vgl. 14.1). Darüber hinaus fokussiert die Verfasserin auf die PR-Konzeptionslehre. Hier verdichten sich die Hinweise dafür, dass PR-Fachleute ein hoch entwickeltes Empathievermögen besitzen müssen, um im PR-Beruf erfolgreich zu sein (vgl. 14.3, 14.4, 14.5).

14.1 PR als Überzeugungshandeln

Die in Kapitel I beschriebene Konzeption von PR als Managementaufgabe (vgl. DPRG 2005, Zerfaß 2004, Grunig/Hunt 1984) impliziert, dass PR auf vorsätzlich und gezielt gesteuerten Kommunikationsprozessen basiert (vgl. Merten 2008: 48). In Anlehnung an Aristoteles' Rhetorik wird PR üblicherweise auch als „*Überzeugungshandeln*“ (Merten 1999: 259) bezeichnet, das Wissen, Einstellungen, Vorstellungen und Verhalten von Zielgruppen beeinflussen und damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen für eine Organisation schaffen soll (vgl. Merten 2008: 48, Merten 2007b: 2).¹⁶³ „Überzeugung gilt als Grundfunktion von *Public Relations*.“ (Merten 2005: 300)

Die Klassifikation von PR als Überzeugungshandeln ist über die Abgrenzung zu anderen Kommunikationsprozessen herzuleiten. Tabelle 29 demonstriert, inwiefern sich die drei Kommunikationsmodi ‚Überredung‘, ‚Überzeugung‘ und ‚Information‘ voneinander unterscheiden.

¹⁶² Basisqualifikation *Kommunizieren* – Item *soziale Kompetenz* (vgl. 11.5).

¹⁶³ Die besondere Bedeutung der organisationalen Bezugs- bzw. Zielgruppen wird bereits in Grunig/Hunts Definition von PR als „management of communication between an organization and its publics“ (Grunig/Hunt 1984: 6) deutlich (vgl. dazu ausführlich 3.1).

Tabelle 29: Überredung, Überzeugung, Information

Funktion	Überredung	Überzeugung	Information
Anwendung	Werbung	Public Relations	Journalismus
Ziel	Ausführung eines singulären Aktes	Erzeugung von Vertrauen	Aufklärung durch faktenorientierte Darstellung von Sachverhalten
Situation	Hier und jetzt	Auf lange Zeit	Hier und jetzt
Mentaler Zugriff	Positive Aspekte und Assoziationen betonend	Vertrauensbildend, Glaubwürdigkeit steigernd	Objektiv, wahrheitsbezogen

Quelle: nach Merten 1999: 261

Überredung ist ein Kommunikationsmodus, der auf die Ausführung eines singulären Akts zielt und als Domäne der Werbung angesehen wird. Überredung ist kurzfristig angelegt, bedient sich vorzugsweise affektiver Elemente und muss nur so lange wirken, bis die durch sie initiierte Kaufentscheidung erfolgt ist. (Vgl. ebd., Merten 2007b: 1, Merten 1999: 261)

Unter *Überzeugung* wird ein Kommunikationsprozess verstanden, der auf das menschliche Bewusstsein gerichtet ist und auf die Stabilisierung von Glaubensvorstellungen abzielt. Im Gegensatz zur Überredung ist Überzeugung langfristig angelegt und damit ungleich stabiler. Überzeugung gilt als Domäne von Public Relations. (Vgl. Merten 2005: 300, Merten 1999: 26, Merten 2007b: 1)

Information ist ein streng wahrheitsbezogener Kommunikationsmodus, der gemeinhin als Domäne des Journalismus betrachtet wird und durch die faktenorientierte Darstellung von Sachverhalten Aufklärung betreibt (vgl. Merten 1999: 303).

Einschränkend ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die oben aufgezeigte strikte Trennung von Überredung, Überzeugung und Information mit Blick auf die realen Bedingungen der PR-Berufspraxis nicht durchgängig aufrechtzuhalten ist. Merten betont zutreffend:

„Kommunikationsmanager sagen zu Recht, dass sie bei Bedarf *alle Modi* der Kommunikation nutzen müssen, um ihr Ziel zu verfolgen. Bereits Aristoteles argumentiert in seiner Rhetorik,

dass Überzeugung auch durch Information (Argumente) beschafft werden kann (vgl. Aristoteles 1995: 32f.). Und natürlich „werben“ Kommunikationsmanager aller Orten für ihre Überzeugungen.“¹⁶⁴ (Merten 2008: 55f.)

Festzuhalten bleibt also, dass PR Überzeugungshandeln ist, das sich, je nach Anwendungssituation, auch anderer kommunikativer Modi wie Überredung (Beispiel: Image-Anzeige) und Information (Beispiel: Pressemeldung) bedient (vgl. Merten 2007c: 2).¹⁶⁵

14.2 Empathische Kommunikation als Basis von Überzeugung

Konfrontiert man das hier beschriebene Verständnis von PR als Überzeugungshandeln mit Erkenntnissen aus dem Bereich der ‚Kommunikationspsychologie‘, speziell der ‚professionellen Gesprächsführung‘, wird eine Verbindung sichtbar, die für die zentrale Frage dieses Abschnitts von Bedeutung ist:

Die Basis allen Überzeugungshandelns ist empathische Kommunikation (vgl. Etrillard 2007: 1, Etrillard 2006: 154f., Nünning/Zierold 2008: 116, Mentzel 2007: 43, Thiele 2006: 89). Will ein Sprecher Wissen, Meinungen, Vorstellungen und Verhalten seines Gegenübers beeinflussen, müssen die gewählten Argumente nicht nur für ihn selbst, sondern vor allem für den Adressaten plausibel sein. Um überzeugen zu können, muss der Sprecher Argumente wählen, die für seinen Gesprächspartner schlüssig und einleuchtend sind. Darüber hinaus müssen die Argumente das Gegenüber unmittelbar betreffen, d.h. sie müssen für die Person relevant sein. (Vgl. Etrillard 2006: 154)

„Derjenige, der überzeugen will, kommt also nicht umhin, sich in sein Gegenüber einzufühlen, um dessen Ansichten und gegenwärtige Lage genau und zutreffend zu erfassen. Ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen und echte Aufmerksamkeit sind hierfür unerlässlich. [...] Die Erkenntnisse über das Gegenüber geben Hinweise darauf, ob die Argumente für die Wirklichkeit des Gesprächspartners überhaupt relevant sind und tatsächlich seine Interessen, Probleme, Erwartungen, Wünsche, Vorteile etc. betreffen, und ob das angestrebte Ergebnis für ihn über-

¹⁶⁴ Dass speziell die Unterscheidung zwischen ‚Überredung‘ und ‚Überzeugung‘ nicht unproblematisch ist, belegen die Entsprechungen aus dem Englischen und dem Lateinischen: Während es im deutschen Sprachgebrauch zwei verschiedene Lexeme für Überredung und Überzeugung gibt, werden diese im Englischen unter einen Begriff, nämlich das Substantiv ‚persuasion‘, gefasst (vgl. Merten 2007b: 1). Auch im Lateinischen gibt es mit dem Verb ‚persuadere‘ ein Lexem, das sowohl mit ‚überreden‘ als auch mit ‚überzeugen‘ übersetzt wird. Die genaue Wortbedeutung hängt hier von der nachfolgenden Satzkonstruktion ab. (Vgl. Stowasser/Petschenig/Skutsch 2008: 377f.)

¹⁶⁵ Die Erkenntnis, dass PR klare Schnittmengen zu den benachbarten Berufsfeldern Werbung und Journalismus aufweist, führt Merten zu einer neuen, differenztheoretischen Definition von PR als *„Differenzmanagement zwischen Fakt und Fiktion durch Kommunikation über Kommunikation in zeitlicher, sachlicher und sozialer Perspektive“* (Merten 2008: 55). Vgl. hierzu ausführlich den Aufsatz *„Zur Definition von Public Relations“* (Merten 2008).

haupt realisierbar ist. Es gilt, die Argumentation umfassend am Gesprächspartner zu orientieren, ohne dabei allerdings die eigenen Belange aus den Augen zu verlieren.“ (Ebd.: 154f.)

Um überzeugen zu können, reicht es folglich nicht aus, zu überlegen, welche Botschaften kommuniziert werden. Vielmehr ist die Entscheidung über die Kommunikationsinhalte untrennbar mit der Frage verbunden, an wen sich die Kommunikation richtet. Damit einher geht die Frage, wie das Gegenüber am besten anzusprechen ist. (Vgl. Nünning/Zierold 2008: 116) Nünning/Zierold betonen:

„Versuchen [...] Sie, sich in jeder Situation ein genaues Bild zu machen, zu wem Sie sprechen. Formulieren Sie Ihr Anliegen so, dass Sie Ihren Adressaten direkt ansprechen und für ihn verständlich und anschlussfähig sprechen[.]“ (Ebd.)

Um diese Forderungen professioneller Gesprächsführung zu erfüllen, ist ein gut ausgebildetes Empathievermögen unverzichtbar. Nicht zufällig finden sich schon in der Rhetorik des Aristoteles erste Hinweise auf die Notwendigkeit empathischer Kommunikation: Laut Aristoteles zählt neben dem Charakter des Redners (‚Ethos‘) und seinen Argumenten (‚Logos‘) auch die „Kunst, den Zuhörer in den richtigen Seelenzustand zu versetzen“ (Düring 1966: 135) (‚Pathos‘) zu den drei wichtigsten Überzeugungsmitteln des Redners (vgl. Aristoteles 1995: 13, Koch 2006: 66):

„Durch die Z u h ö r e r schließlich [erfolgt die Persuasion], wenn sie durch die Rede in Affekt versetzt werden; denn wir geben unser Urteil nicht in gleicher Weise ab, wenn wir traurig bzw. freudig sind oder wenn wir lieben bzw. hassen.“ (Aristoteles 1995: 13)

Um „den Hörer in eine gewisse S t i m m u n g zu versetzen“ (ebd.), ist die genaue Kenntnis seines ‚Wesens‘ (vgl. ebd.: 122) dringend erforderlich:

„Da nun alle die ihrem eigenen Wesen entsprechenden und die ihm ähnlichen Reden aufnehmen, ist es folglich klar, wie man die Worte gebrauchen muss, damit man selbst bzw. unsere Worte als von solcher Wesensart erscheinen.“ (Ebd.: 124)

Das Vermögen, sich in den Zuhörer hineinzusetzen, seine Gedanken und Gefühlswelt zu verstehen und ihn sodann auf geeignete Art und Weise anzusprechen, ist für einen Redner unerlässlich, wenn er überzeugen will. Wie der Redner verschiedene Typen von Zuhörern gewinnen kann, ist für Aristoteles eine zentrale Frage, die er durch die detaillierte Beschreibung verschiedener Zuhörertypen zu beantworten versucht (vgl. ebd.: 120ff.). Kernpunkt seiner „Studie über Zuhörerpsychologie“ (Düring 1966: 135) ist laut Düring, dass der Redner „es verstehen muss, mit Bauern auf Bauernweise, mit gelehrten Männern La-

tein zu sprechen“ (ebd.). Diesen Aspekt heben auch Nünning/Zierold für den Bereich der professionellen Gesprächsführung hervor. Die Autoren weisen darauf hin, dass es bei der Wahl des Sprachstils sinnvoll ist, sich den Gewohnheiten, Vorlieben und dem Geschmack der Adressaten anzupassen (vgl. Nünning/Zierold 2008: 116).

Die hier beschriebenen Grundsätze professioneller Gesprächsführung sind von der Ebene der Face-to-face-Kommunikation auf die Ebene medial vermittelter Kommunikation übertragbar. Nünning/Zierold verweisen in diesem Kontext auf die Werbung als am weitesten entwickelte adressatenorientierte Kommunikationsform. (Vgl. Nünning/Zierold 2008: 115f.) Dieses Verständnis greift nach Ansicht der Verfasserin zu kurz. Die nachfolgenden Ausführungen werden zeigen, dass nicht nur in der Werbung, sondern vor allem in der PR die Adressaten im Mittelpunkt aller Kommunikationsbemühungen stehen und das Vermögen, empathisch zu kommunizieren, damit zu den wichtigsten Berufsqualifikationen zählt. Die PR-Konzeptionslehre gibt hier weiteren Aufschluss (vgl. 14.3).

14.3 Die Konzeption von PR-Konzeptionen

Einleitend ist hier noch einmal auf die in Abschnitt 4.5.1 eingeführte Definition des Begriffs ‚PR-Konzeption‘ von Bentele zu verweisen. Demnach sind PR-Konzeptionen systematische Pläne zur Behandlung und Lösung kommunikativer Problemstellungen von Organisationen (vgl. Bentele 2005: 590).¹⁶⁶ Während Bentele in seiner Definition nicht spezifiziert, wie das jeweilige Problem einer Organisation zu lösen ist, liefert Merten einen ersten Erklärungsansatz. Er definiert die PR-Konzeption als

„Plan zur Erzeugung vorzugebender Kommunikationswirkungen bei vorzugebenden Zielgruppen mit vorzugebenden Maßnahmen unter vorgegebenen Fristen und mit vorgegebenen Ressourcen“ (Merten 2008a: 4).

Aus dieser Definition ist abzuleiten, dass das jeweilige Problem der Organisation über das Erzielen von geplanten kommunikativen Wirkungen zu lösen ist. Das Ziel aller PR-Konzeption besteht also in der Erzielung von erwünschten Wirkungen durch Kommunikation: Kommunikative Aktivitäten sind so zu planen und umzusetzen, dass bei bestimmten Zielgruppen Wirkungen erzielt werden, die der Organisation nützen, ihre Ziele unterstützen und damit auf die Wertschöpfung der Organisation einzahlen. (Vgl. ebd.: 9f.)

¹⁶⁶ Zur Kritik an dieser Definition vgl. 4.5.1.

Wie in Abschnitt 4.5.1 angedeutet, hat die fortschreitende Professionalisierung von PR zu einer weitgehenden Standardisierung des Ablaufplans von PR-Konzeptionen geführt (vgl. Bentele 2005: 590). Die Durchführung von PR-Konzeptionen wird heute systematisch geplant: Es gibt Konzeptionen für Konzeptionen. Die Konzeptionstätigkeit an sich ist somit reflexiv und liefert eine erhöhte Problemlösungskomplexität, die den stetig wachsenden Anforderungen im PR-Beruf Rechnung trägt. (Vgl. Merten 2000c: 33)

Im Laufe der vergangenen Jahre ist eine Vielzahl an Modellen zur Durchführung von PR-Konzeptionen entstanden (vgl. Bentele 2005: 590). Besonders im Agentursektor hat sich die Entwicklung hauseigener Konzeptionsmodelle mit individueller Semantik zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor ausgebildet (vgl. Merten 2008a: 3). „Daher schillern die Bezeichnungen [...] in verwirrender Vielfalt und Doppeldeutigkeit [...]“¹⁶⁷ (ebd.) Wie in Abschnitt 4.5.1 erläutert, zeigt die genaue Betrachtung von verschiedenen Konzeptionsmodellen jedoch (vgl. u.a. Hoffmann/Müller 2008, Tschopp 2008, Merten 2008a, Leipziger 2007, Hansen/Schmidt 2006, Brauer 2006, Schmidbauer/Knödler-Bunte 2004, Merten 2000c, Dörrbecker/Fissenewert-Goßmann 1997), dass die unterschiedlichen Modelle sich auf einen gemeinsamen Kern von vier übergeordneten Konzeptionsphasen zurückführen lassen: Situationsanalyse, Strategiephase, Realisierungsphase und Evaluierungsphase (vgl. Röttger 2000: 89f., Cutlip/Center/Broom 2000: 340f., Bentele 2005: 591).

14.4 Die zwölf Schritte der PR-Konzeption: Das Konzeptionsmodell von Merten (2008a)

Um zu zeigen, welche Elemente die übergeordneten Konzeptionsphasen enthalten, müssen zunächst die einzelnen Schritte einer PR-Konzeption erläutert werden. Exemplarisch wird hier das Konzeptionsmodell von Merten (2008a) vorgestellt. Nach Meinung der Verfasserin stellt dieses Modell aus verschiedenen Gründen einen aussichtsreichen Ansatz dar:

In seinem Aufsatz „Zur Konzeption von Konzeptionen“ präsentiert Merten bereits im Jahr 2000 einen ersten Entwurf für ein PR-Konzeptionsmodell (vgl. Merten 2000c). Dieser basiert auf der kritischen Auseinandersetzung mit bereits vorliegenden Konzeptionsmodellen¹⁶⁸ und bildet eine „strenger an einer Problemlösungsstruktur“ (ebd.: 42) ausgerichtete Weiterentwicklung der bisherigen Ansätze. Im Laufe der vergangenen Jahre hat Merten

¹⁶⁷ Um dieses „Begriffs-Chaos“ (Merten 2008a: 3) zu entwirren, hat Merten eine Synonymen-Legende entwickelt. Darin stellt er die in der Konzeptionslehre verwendeten Begriffe und die dazugehörigen Definitionen und Synonyme gegenüber. Siehe dazu ebd.: 4.

¹⁶⁸ Siehe dazu die Synopse bei Dörrbecker/Fissenewert-Goßmann 1997: 183ff.

‚Dialoggruppe‘ nicht zutreffen kann (vgl. Merten 2000c: 35), und verbindet sein Konzeptionsmodell überzeugend mit relevanten Ansätzen der Wirkungsforschung (vgl. Merten 2008a: 7ff.). Darüber hinaus – und dies ist mit Blick auf die bisherigen Ausführungen besonders hervorzuheben – geht Merten ganz im Sinne eines strategischen Managementansatzes davon aus, dass es bei der Durchführung von PR-Programmen jederzeit zu Veränderungen der Rahmenbedingungen kommen kann und Planrevisionen erforderlich werden (vgl. ebd.: 46).

Für die Entwicklung einer PR-Konzeption sind laut Merten folgende Schritte relevant¹⁷¹:

Schritt 1: Problemdefinition

- Das Problem definieren (z.B. wirtschaftlich, politisch etc.)
- Wichtig: Lösung des Problems basiert auf Kommunikation

Schritt 2: IST-Analyse

- Den Zustand einer Organisation (z.B. finanzielle, wirtschaftliche Lage, Marktumfeld, Konkurrenten etc.) sowie insbesondere die relevanten kommunikativen Parameter (z.B. Bekanntheitsgrad, Image etc.) beschreiben
- Wichtig: Beschreibung erfolgt immer in Bezug zu den relevanten Zielgruppen

Schritt 3: SOLL-Analyse

- Parameter des Zustandes spezifizieren, der nach Durchführung der Konzeption erzielt sein soll

Schritt 4: Strategische Ziele

- Strategische Ziele durch Abgleich IST/SOLL formulieren
- Strategische Ziele = Kommunikationsziele, d.h. die bei den relevanten Zielgruppen zu erzielenden Wirkungen

Schritt 5: Lösung/Lösungsprinzip/Feedforward

- Beginnen, eine Problemlösungsstrategie zu entwickeln
- Den zu wählenden Ansatz grob festlegen

¹⁷¹ Die Verfasserin führt hier ausschließlich die Hauptmerkmale der verschiedenen Konzeptionsschritte an. Für eine detaillierte Beschreibung siehe Merten 2008a: 15ff.

- Hierzu: konkrete Daten und Fakten sowie Erfahrung vorausschauend einbeziehen
- Darüber hinaus: Hineinversetzen in relevante Zielgruppen nötig
- Welche Botschaften für welche Zielgruppe, welche Positionierung etc.?
- Feedforward-Schleife bildet erste Denkstrukturen bzw. Konturen, wie die Konzeption aussehen könnte
- Wichtig: kreativ Denken!

Schritt 6: Zielgruppen

- Diejenigen Kommunikatoren benennen, die für die Konzeption besonders wichtig sind
- Wichtig: Informationen sammeln, wie Zielgruppe anzusprechen ist; Merkmale, Strukturen, Besonderheiten der Zielgruppen recherchieren, um passgenaue Kommunikation sicherzustellen

Schritt 7: Botschaften und Positionierung

- Botschaften formulieren
- Botschaften auf die einzelnen Zielgruppen zuschneiden
- Wichtig: Jeder Zielgruppe eine eigene Botschaft zuordnen, „die das spezifische „wording“ dieser Zielgruppe „trifft““ (ebd.: 19)

Schritt 8: Instrumente, Maßnahmen/Maßnahmenplan

- Instrumente auswählen
- Instrumentenauswahl ist durch die Ziele, Zielgruppen und Botschaften vorgegeben
- Maßnahme = „Einsatz von einem oder mehreren Instrumenten nach vorgegebenen Gesichtspunkten“ (ebd.: 20)
- Maßnahmenplan = „Einsatz der Instrumente in zeitlich-inhaltlicher Abstimmung zueinander“ (ebd.). Wie sind die gewählten Instrumente in Bezug auf die jeweilige Zielgruppe einzusetzen?

Schritt 9: Zeit- und Kostenplan/Logisches Controlling

- Festlegen, „wann und wie oft welche Maßnahmen in Bezug auf welche Zielgruppe durchgeführt werden sollen“ (ebd.: 21)
- Prüfen, ob alle Schritte einander logisch folgen, ob alle Anforderungen erfüllt sind, und ob die Zielgruppen mit den passenden Botschaften angesprochen werden

Schritt 10: Operationalisierung

- Die Konzeption in die Praxis umsetzen
- Wichtig: Operationalisierung gehört logisch nicht zur Konzeption, da diese nur ein Plan ist

Schritt 11: Resonanzanalyse

- Messen, ob die in der Zielplanfestlegung geplante Wirkung erreicht worden ist
- Methoden: Beobachtung, Befragung oder Inhaltsanalyse

Schritt 12: Ablaufcontrolling

- Prüfen, ob alle Punkte der Konzeption gemäß Vorgabe definiert, ausgeführt und zutreffend berücksichtigt sind
- Ablaufcontrolling wird bereits während der Umsetzung durchgeführt
- Prüft im Sinne eines strategischen Managementansatzes an allen Punkten der Konzeption, ob veränderte Rahmenbedingungen vorliegen, die Anpassungshandlungen notwendig machen

(Vgl. ebd.: 15ff.)

14.5 Empathische Kommunikation als Voraussetzung für erfolgreiche Zielgruppenansprache

Die genaue Betrachtung der zwölf Konzeptionsschritte macht deutlich, warum ein besonderes Empathievermögen zu den wichtigsten Qualifikationen für PR zählt. Der entscheidende Ansatzpunkt sind die mit einer Konzeption anzusprechenden Zielgruppen.

Eine PR-Konzeption hat in jeder Phase die festgelegten Zielgruppen im Blick: „Die Zielgruppen bilden den Dreh- und Angelpunkt jeder PR- und Kommunikationskonzeption.“ (Schmidbauer/Knödler-Bunte 2004: 110) Von der IST-Analyse und der Beschreibung des

SOLL-Zustands über die Formulierung von Botschaften bis hin zur Instrumentenwahl sind stets Relationen zu den jeweiligen Zielgruppen herzustellen und zu analysieren. (Vgl. Merten 2008a: 22) Ruft man sich die Definition des Konzeptionsbegriffs von Merten als „Plan zur Erzeugung vorzugebender Kommunikationswirkungen bei vorzugebenden Zielgruppen [...]“ (ebd.: 4) in Erinnerung, zeigt sich, dass eine der wichtigsten Aufgaben von PR-Experten darin besteht, Wirkungen bei Zielgruppen möglichst präzise vorherzusagen. Aus der Wirkungsforschung ist allerdings bekannt, dass nicht der Kommunikator, sondern der Rezipient durch sein individuelles Selektionsverhalten über die zustande kommende Wirkung entscheidet.¹⁷² (Vgl. ebd.: 3) Für die Frage, über welche Qualifikationen PR-Praktiker verfügen müssen, ist diese Erkenntnis von höchster Relevanz: „Der Kommunikator muss [...] das Selektionsverhalten [der Zielgruppe] kennen, um es beeinflussen zu können.“ (Ebd.) Anders formuliert heißt dies: PR-Fachleute müssen wissen, was bzw. wie ihre Zielgruppe denkt und fühlt. Sie müssen über ein gut ausgeprägtes Empathievermögen verfügen, damit sie sich in die Gedanken- und Gefühlswelt ihrer Zielgruppe, in „ihre Mindsets und spezifischen Befindlichkeiten“ (Deekeling/Arndt 2006: 22) hineinversetzen können.¹⁷³

Exemplarisch lässt sich dieses Prinzip im Konzeptionsmodell von Merten anhand von Schritt 5 ‚Lösung/Lösungsprinzip‘ belegen. Merten betont:

„Die Planung der Kommunikation ist auch hier besonders wichtig, weil wir uns in die relevante Zielgruppe hineinversetzen und eine Ahnung haben müssen, wie diese „tickt“: Welche Botschaften für welche Zielgruppe taugen, welche Positionierung angestrebt wird etc.“ (Merten 2008a: 18)

Nur wenn PR-Praktiker über das hier beschriebene Empathievermögen verfügen, können sie ihre Zielgruppen „gezielt und passgenau“ (ebd.: 11) ansprechen und damit empathisch kommunizieren.

Etliche andere Autoren betonen in ihren Konzeptionsmodellen die Notwendigkeit empathischer Kommunikation. So erläutern Schmidbauer/Knödler-Bunte:

¹⁷² „Es sind eben *nicht* die absoluten Qualitäten der Stimuli, sondern die selektiven Operationen, die auf diese aufgesetzt werden, die für Wirkungen verantwortlich zu machen sind. Es kann keine „Bedeutung“ von Stimuli geben, sondern diese werden selektiv erzeugt. Daraus folgt, dass alle Möglichkeiten zur Erzeugung und Verstärkung von Selektivität besonders zu beachten und in ihrer Relationierung zueinander zu analysieren sind.“ (Merten 1994a: 310) Für ausführliche Informationen zu transklassischen Wirkungsmodellen siehe z.B. Merten 1999: 343ff.

¹⁷³ Westerbarkey verweist in anderem Zusammenhang zutreffend auf die Äußerung eines Politikers, der nach einer Wahlniederlage beklagt, „seine Partei habe *das Lebensgefühl der Leute* wohl nicht getroffen“ (Westerbarkey 2004: 39f.).

„[...] moderne Kommunikation ist konsequent zielgruppenorientiert. Sie setzt sich die Brille der Zielgruppe auf und schaut aus deren Blickwinkel auf die Dinge.“ (Schmidbauer/Knödler-Bunte 2004: 109)

Hansen/Schmidt unterstreichen:

„Sie [die kommunikativen Botschaften] sprechen nicht Konzept-Sprache, sondern treffen bereits die Tonlage, die Wortwahl, den inhaltlichen Blickwinkel derjenigen, die wir so erreichen wollen.“ (Hansen/Schmidt 2006: 89)

Auch Leipziger hebt hervor, dass Zielgruppen stets „mit einem vertrauten Code“ (Leipziger 2007: 110) bzw. „codespezifisch“ (ebd.: 109) anzusprechen sind.¹⁷⁴

Einer der ersten Autoren, der die Notwendigkeit empathischer Kommunikation für PR erkannt und nachdrücklich betont hat, ist PR-Vater Edward Bernays (vgl. Merten 2008a: 18f.). Er stellt bereits 1947 heraus:

„The engineering of consent should be based theoretically and practically on the complete understanding of those whom it attempts to win over. [...] The objective must at all times be related to the public whose consent is to be obtained. That public is people, but what do they know? What are their present attitudes toward the situation with which the consent engineer is concerned? What are the impulses which govern these attitudes? What ideas are the people ready to absorb? What are they ready to do, given an effective stimulant? [...] To achieve accurate working knowledge of the receptivity of the public mind to an idea or ideas, it is necessary to engage in painstaking research. [...] It will disclose subconscious and conscious motivations in public thought, and the actions, words, and pictures that effect these motivations.” (Bernays 1947: 114, 117, 118)

Mit Blick auf die angeführten Belege bleibt Folgendes festzuhalten: PR-Praktiker müssen über ein hoch entwickeltes Empathievermögen verfügen, um in ihrem Job erfolgreich zu sein. Nur über darauf aufbauende empathische Kommunikation sind Zielgruppen „passgenau“ (Merten 2008a: 11) anzusprechen und die intendierten Kommunikationswirkungen zu erzielen.

14.6 Zusammenfassung und Fazit: KOMMUNIZIEREN als PR-spezifische Basisqualifikation

KOMMUNIZIEREN respektive *soziale Kompetenz* ist eine der wichtigsten Qualifikationen für PR. Da der Begriff soziale Kompetenz im Kern das Vermögen bezeichnet, empa-

¹⁷⁴ Vgl. ähnlich Brauer 2005: 76.

thisch zu kommunizieren (vgl. 11.2), hat die Verfasserin bei ihrer Analyse mit diesem Terminus gearbeitet.

Ausgangspunkt ist das Verständnis von PR als ‚Überzeugungshandeln‘ (vgl. Merten 1999: 259). „Überzeugung gilt als Grundfunktion von *Public Relations*.“ (Merten 2005: 300) PR soll langfristig Wissen, Einstellungen, Vorstellungen und Verhalten von Zielgruppen beeinflussen und auf diese Weise Glaubwürdigkeit und Vertrauen für eine Organisation schaffen (vgl. Merten 2007b: 2). Konfrontiert man dieses PR-Verständnis mit Grundsätzen aus der ‚Kommunikationspsychologie‘, speziell aus dem Bereich der ‚professionellen Gesprächsführung‘, zeigt sich, dass empathische Kommunikation die unverzichtbare Grundlage allen Überzeugungshandelns darstellt (vgl. Etrillard 2007: 1, Etrillard 2006: 154f., Nünning/Zierold 2008: 116, Mentzel 2007: 43, Thiele 2006: 89). Will ein Sprecher sein Gegenüber von etwas überzeugen, muss er sich in seine Situation und seine Gedanken- und Gefühlswelt hineinversetzen. Nur so kann der Sprecher verlässlich beurteilen, welche Argumente wie zu gewichten sind und in welcher Form sein Gegenüber anzusprechen ist. Bereits Aristoteles verweist in seiner Rhetorik auf die Bedeutung empathischer Kommunikation, indem er neben dem Charakter des Redners (‚Ethos‘) und seinen Argumenten (‚Logos‘) „die Kunst, den Zuhörer in den richtigen Seelenzustand zu versetzen“ (Düring 1966: 135) (‚Pathos‘) zu den wichtigsten Überzeugungsmitteln zählt (vgl. Aristoteles 1995: 13, Koch 2006: 66). Das Vermögen, empathisch zu kommunizieren, ist hierfür unverzichtbar.

Die Grundsätze professioneller Gesprächsführung sind von der Ebene der Face-to-face-Kommunikation auf die Ebene medial vermittelter Kommunikation übertragbar und besitzen damit auch für Public Relations Gültigkeit (vgl. Nünning/Zierold 2008: 115). Hier liefert die PR-Konzeptionslehre wichtige Einsichten. Die Betrachtung verschiedener Konzeptionsmodelle (vgl. u.a. Hoffmann/Müller 2008, Tschopp 2008, Merten 2008a, Leipziger 2007, Hansen/Schmidt 2006, Schmidbauer/Knödler-Bunte 2004) zeigt, dass diese auf einen gemeinsamen Kern von insgesamt vier Konzeptionsphasen reduzierbar sind: Situationsanalyse, Strategiephase, Realisierungsphase und Evaluierungsphase (vgl. Röttger 2000: 90, Cutlip/Center/Broom 2000: 340f.). Die Analyse zeigt weiter, dass im Mittelpunkt jeder PR-Konzeption die Zielgruppen stehen. Sie sind zentraler Referenzpunkt jedes PR- oder Kommunikationskonzepts und von der Situationsanalyse bis hin zur Instrumentenwahl unbedingt im Blick zu halten. (Vgl. Merten 2008a: 22, Schmidbauer/Knödler-Bunte 2004: 110) Ziel jeder PR-Konzeption ist, bei den zuvor festgelegten Zielgruppen bestimmte

Kommunikationswirkungen zu erzeugen. Aus der Wirkungsforschung ist jedoch bekannt, dass nicht der Kommunikator über die zustande kommende Wirkung entscheidet. Es ist der Rezipient, der durch sein individuelles Selektionsverhalten die Kommunikationswirkung bestimmt. (Vgl. Merten 2008a: 3f., Merten 1999: 343ff.) Folglich müssen PR-Praktiker das Selektionsverhalten ihrer Zielgruppe genau kennen, um es beeinflussen zu können (vgl. Merten 2008a: 3). PR-Fachleute müssen wissen, wie ihre Zielgruppe „tickt“ (ebd.: 18); sie müssen über ein besonderes Empathievermögen verfügen. Nur wenn PR-Praktiker in der Lage sind, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt ihrer Zielgruppe hineinzusetzen, können sie diese „passgenau“ (ebd.: 11) ansprechen. Empathische Kommunikation verfügt demzufolge sehr wohl über eine besondere PR-Spezifität und bildet eine zentrale Qualifikation für den PR-Beruf.

15 WISSEN als PR-spezifische Basisqualifikation

Die Ausführungen in den vorherigen Abschnitten haben bewiesen, dass WISSEN respektive eine *gute Allgemeinbildung*¹⁷⁵ zu den wichtigsten PR-Qualifikationen zählt (vgl. 8.3, 12). Dies mag insbesondere vor dem Hintergrund überraschen, dass die Bedeutung von guter Allgemeinbildung in der heutigen Berufspraxis zugunsten einer erhöhten Relevanz von Spezial- und Expertenwissen gesunken ist (vgl. 11.4). Warum eine gute Allgemeinbildung aber für Personen, die professionell Kommunikation betreiben, zu den wichtigsten Qualifikationen zählt, untersucht die Verfasserin in diesem Abschnitt.

Erster Ausgangspunkt ist das Verständnis von Kommunikation als sozialem System. Hier werden deutliche Hinweise dafür sichtbar, dass eine gute Allgemeinbildung notwendig ist, um überzeugend mit den Bezugsgruppen¹⁷⁶ einer Organisation zu kommunizieren. Ein zweiter Erklärungsansatz geht auf das erweiterte Verständnis von Allgemeinbildung als Bewusstsein für gesellschaftliche Mitverantwortung zurück (vgl. Klafki 2007: 56).

15.1 Allgemeinbildung als Basis für die Kommunikation mit organisationalen Bezugsgruppen

Die funktional-strukturelle Systemtheorie nach Luhmann (1970, 1975, 1987) versteht soziale Systeme als Systeme, die nicht aus Materialien oder Menschen bestehen, sondern aus Handlungen bzw. Kommunikationsakten. „Soziale Systeme bestehen aus Kommunikation bzw. werden durch Kommunikation zusammengehalten.“ (Merten 1999: 101) Sie definieren sich über die Bildung einer Systemgrenze, also durch die Unterscheidung von Handlungen (Kommunikationsakten), die dem System zuzuordnen sind, und Handlungen (Kommunikationsakten), die der Umwelt zugerechnet werden. (Vgl. ebd.: 93)

Gesellschaften bilden die größten Sozialsysteme (vgl. ebd.: 95). Sie differenzieren sich nach dem ‚Gesetz der sozialen Differenzierung‘¹⁷⁷ wiederum in verschiedene arbeitsteilige Teilsysteme wie z.B. Politik/Verwaltung, Wirtschaft, Recht, Wissenschaft, Gesundheits-

¹⁷⁵ Basisqualifikation *Wissen* – Item *gute Allgemeinbildung* (vgl. 11.5)

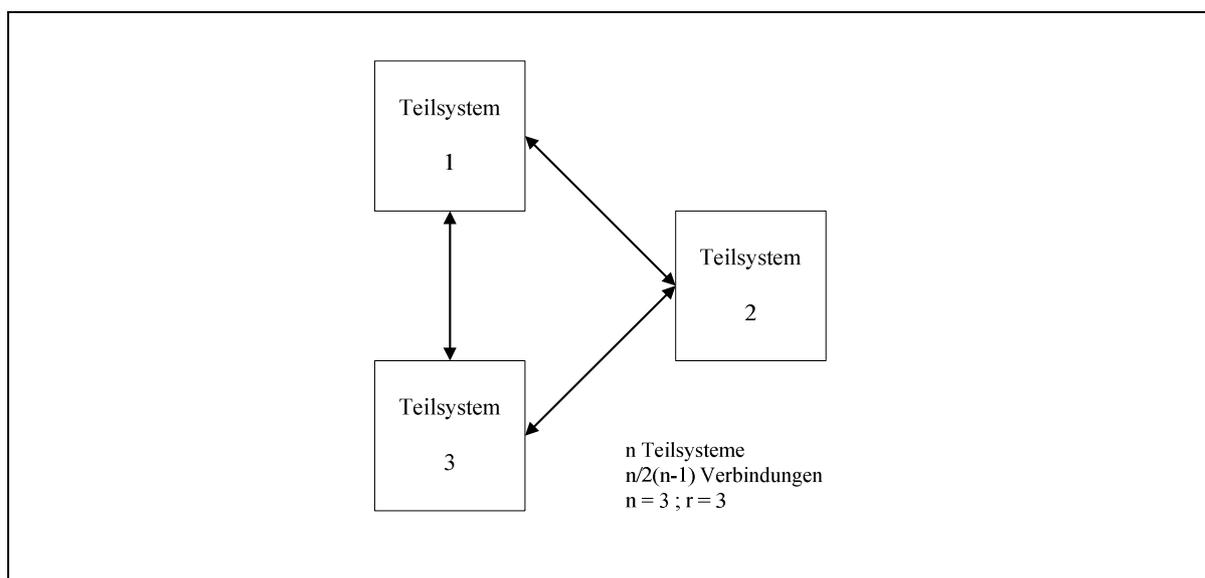
¹⁷⁶ Wie erwähnt, werden die Begriffe ‚Bezugsgruppe‘ und ‚Zielgruppe‘ in dieser Arbeit synonym verwendet (ebenso: ‚Anspruchsgruppe‘, ‚Teilöffentlichkeit‘, und ‚Stakeholder‘) (vgl. auch Merten 2008a: 4). Alle Begriffe bezeichnen laut Merten „[r]elevante Empfänger der Kommunikationsanstrengungen“ (ebd.). Während in der Konzeptionslehre vorrangig der Begriff ‚Zielgruppe‘ verwendet wird (vgl. 14), wird in organisationstheoretischen Kontexten eher der Begriff ‚Bezugsgruppe‘ genutzt (vgl. 3). Aus diesem Grund arbeitet auch die Verfasserin in den nun folgenden Abschnitten mit diesem Terminus.

¹⁷⁷ Das ‚Gesetz der sozialen Differenzierung‘ zählt zu den wenigen ‚harten‘ Gesetzen der Sozialwissenschaften (vgl. Merten 2006b: 88). Es besagt, dass die im Evolutionsverlauf ‚eingetretene Differenzierung sich in allen Kulturen gezeigt hat, stets in Richtung größerer Differenzierung geführt hat, dabei überall die gleiche Struktur gezeigt hat und daher offenbar irreversibel ist“ (ebd.).

wesen, Kunst, Erziehung oder Religion aus (vgl. Baacke 1973: 191). So werden Gesellschaften laut Willke, „in eine Vielzahl spezialisierter, partiell autonomer Teile [zersplittert], deren Eigendynamik und zentrifugale Tendenz das Problem der *Einheit* und *Integration* von Gesellschaft stellen“ (Willke 1993: 55, hier zitiert nach Görke 2008: 179).

Wie erläutert, bestehen soziale Systeme aus Kommunikation und werden durch Kommunikation zusammengehalten. Kommunikation selbst ist auch als soziales System zu begreifen: Das Kommunikationssystem stellt nicht nur das kleinste, sondern zugleich das flüchtigste aller Sozialsysteme dar. (Vgl. Merten 1999: 95) Neben der oben beschriebenen System-konstituierenden Funktion verfügt das Kommunikationssystem über eine weitere funktionale Besonderheit: Auf der Ebene der gesellschaftlichen Teilsysteme „liegt die Funktion des Kommunikationssystems in der Integration der Teilsysteme, denn sie verbindet – vereinfacht gesagt – kommunikativ alle Teilsysteme mit allen Teilsystemen“ (ebd.: 170).

Abbildung 16: Differenzierung und Integration bei drei Elementen



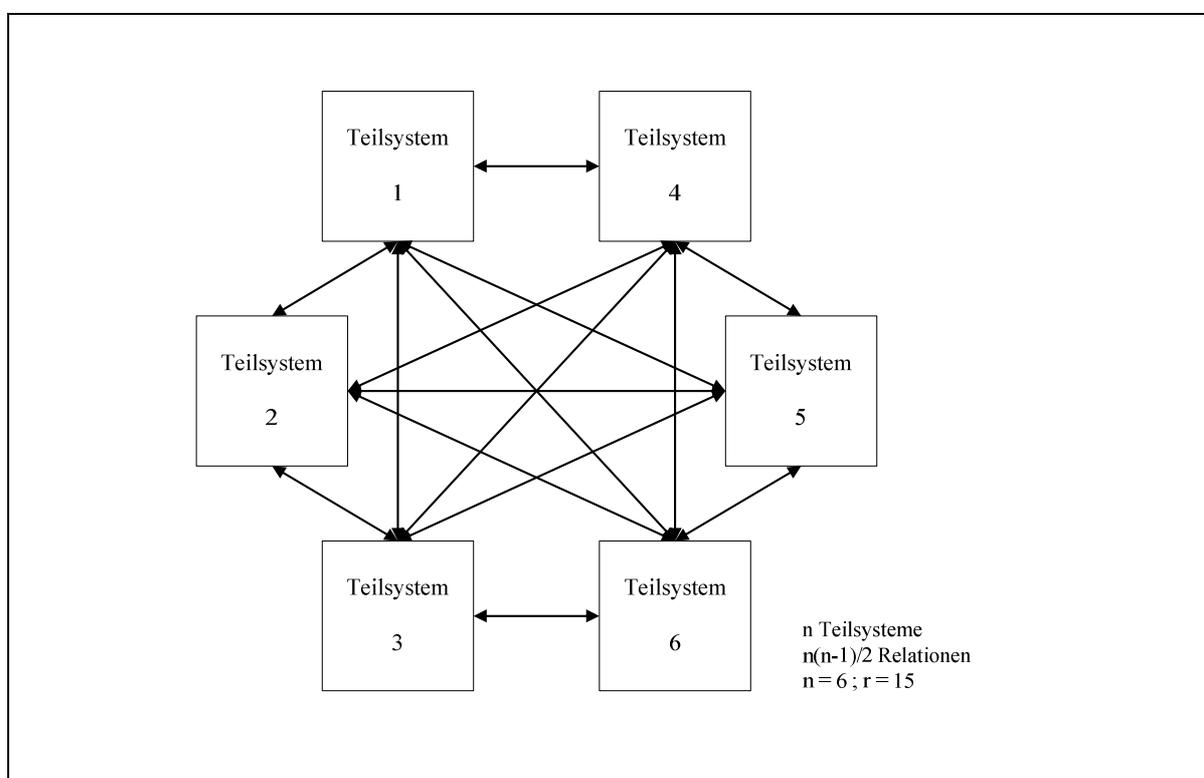
Quelle: Merten 1999: 187

Zur Veranschaulichung zeigt Abbildung 16 exemplarisch eine sehr einfache Gesellschaft, die sich in $n = 3$ Teilsysteme ausdifferenziert hat. Eine solche Ausdifferenzierung ist nur dann gangbar, „wenn zugleich entsprechende Vorkehrungen der Integration dafür getroffen werden, dass die Gesellschaft gleichwohl als Ganzes nicht auseinanderbricht“ (ebd.: 187).

Eben diese integrative Leistung übernimmt das Kommunikationssystem.¹⁷⁸ Als flüchtigstes aller Sozialsysteme kann das Kommunikationssystem die weniger flüchtigen Systeme wie z.B. Politik oder Wirtschaft steuern bzw. vernetzen. (Vgl. Merten 2006b: 88)

Der Bedarf an Integration steigt mit wachsender Zahl der Teilsysteme. Dabei wächst der Bedarf an kommunikativer Integration jedoch nicht im gleichen Umfang wie die Zunahme der Teilsysteme, sondern steigt mindestens mit deren Quadrat (vgl. Abbildung 17). (Vgl. ebd.: 89, Merten 1999: 187)

Abbildung 17: Differenzierung und Integration bei sechs Elementen



Quelle: Merten 1999: 188

Daraus ist abzuleiten, dass das Teilsystem Kommunikation schneller wachsen muss als alle anderen gesellschaftlichen Teilsysteme. Hierdurch kommt dem Kommunikationssystem im

¹⁷⁸ Selbstverständlich sind neben diesen kommunikativen Strukturen auch andere Strukturen für den Zusammenhalt von Gesellschaften verantwortlich: Merten verweist in diesem Kontext auf die Entwicklung von Institutionen, die Ausbildung von Rollen etc. (vgl. Merten 1999: 187). „Allerdings wird damit der Bedarf für Kommunikation nicht geringer, sondern allenfalls strukturell anders verteilt. [...] Hinzu kommt eine Binnendifferenzierung der einzelnen Teilsysteme, die erneut einen Bedarf für Kommunikation erzeugt.“ (Ebd.: 187f.) Z.B. Differenzierung auf Rollenebene im Teilsystem Recht: Richter, Anwalt, Staatsanwalt (vgl. ebd.: 188).

Vergleich mit den übrigen Teilsystemen eine klar übergeordnete Rolle zu. Kommunikation wird zum wichtigsten Teilsystem der Gesellschaft. (Vgl. ebd.: 188, Merten 2006b: 89)

„Diese neue Bedeutung des Kommunikationssystems lässt sich nicht nur wirtschaftlich ausweisen, sondern vor allem darin, dass das Kommunikationssystem sich längst anschickt, zum führenden Teilsystem der Gesellschaft zu werden: Kein Absatz ohne Werbung, kein Wahlsieg gegen die öffentliche Meinung, keine Kultur ohne das Fernsehen, kein öffentliches Vertrauen ohne Public Relations. Schon von daher ist es gerechtfertigt, heute von **Mediengesellschaft** zu sprechen.“¹⁷⁹ (Merten 1999: 188f.)

Die übergeordnete Rolle des Kommunikationssystems ergibt sich darüber hinaus durch eine weitere Besonderheit: Das Kommunikationssystem kann jederzeit politische, wirtschaftliche, religiöse oder beliebige andere Themen aus den übrigen gesellschaftlichen Teilsystemen aufgreifen und sie einer öffentlichen Diskussion zugänglich machen. Kommunikation kann sich „über alle denkbaren Themen hermachen“ (Merten 2008: 51).

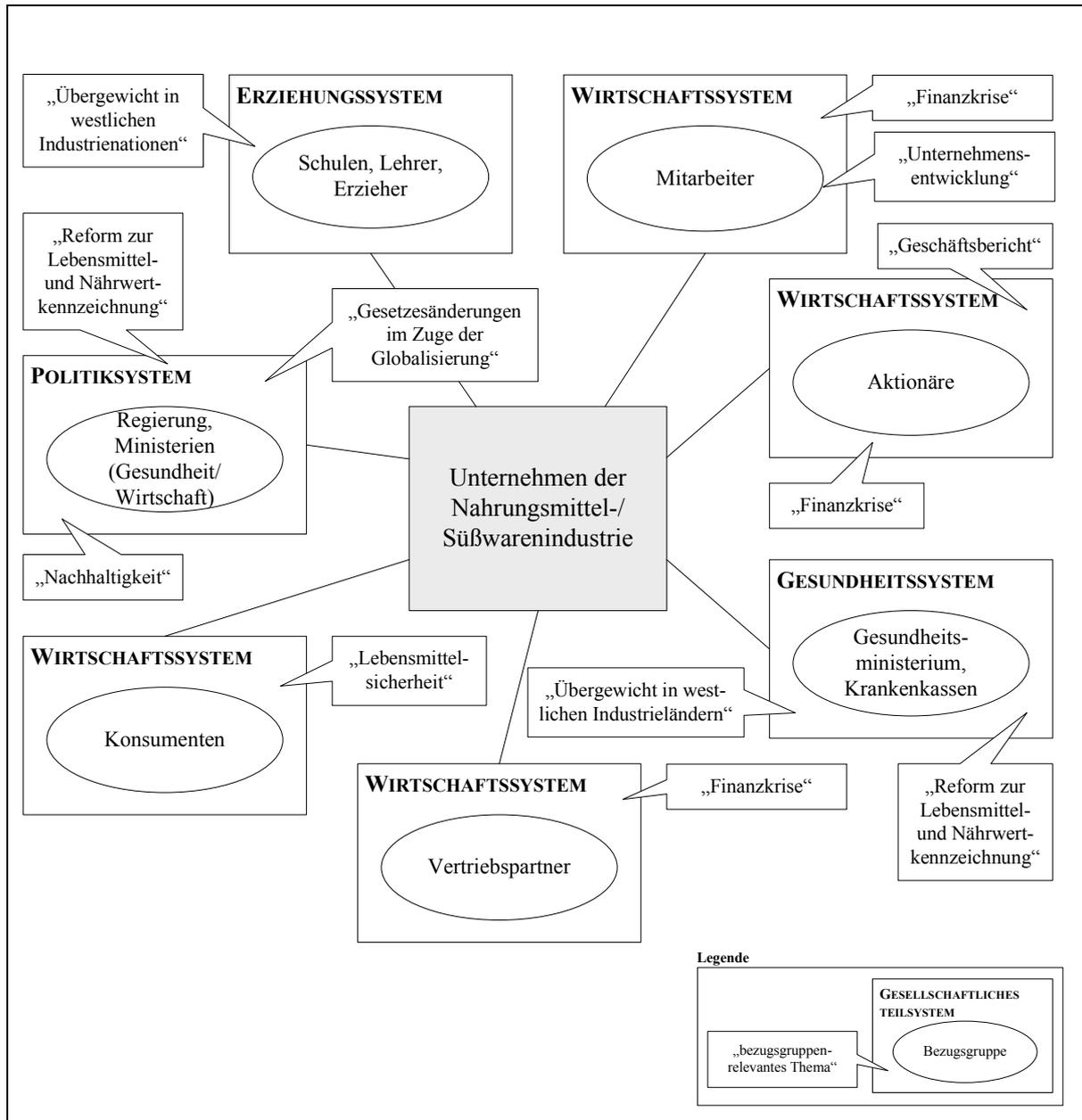
An dieser Stelle ist nun in einem ersten Aspekt die Verbindung zur Arbeit von PR-Fachleuten herzustellen: PR-Praktiker betreiben professionell Kommunikation. Die Ausführungen in den Abschnitten 3.1 und 3.2 haben gezeigt, dass PR-Fachleute mit den unterschiedlichsten Bezugsgruppen kommunizieren, die in verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen angesiedelt sind (vgl. Abbildung 18). Zerfaß betont diesbezüglich:

„[...] Unternehmen sind weder rein finanzielle Konstrukte noch naturgegebene Einrichtungen, sondern soziale Organisationen, die nur auf der Grundlage gesetzlicher Regelungen (Wirtschaftsordnung, Gesellschaftsrecht) existieren und deren Fortbestand von vielfältigen Anspruchs- bzw. Bezugsgruppen (Stakeholdern) – neben Kapitalgebern insbesondere auch Kunden, Mitarbeitern, Behörden, Massenmedien, Nichtregierungsorganisationen u.v.m. – beeinflusst wird (Freemann 1984, Müller-Stewens/Lechner 2005: 171ff., Rolke 2002, Karmasin 2007).“ (Zerfaß 2007: 24)

Zu den Haupttätigkeiten von PR-Praktikern gehört es, relevante und aktuelle Themen aus den unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen aufzugreifen, bezugsgruppenspezifisch im Sinne der Organisationsstrategie aufzubereiten und/oder neue Themen zu generieren und in den verschiedenen funktionalen Teilsystemen zu besetzen (vgl. Bentele 2003: 56, Brauer 2005: 74 und 78). PR-Praktiker nutzen also die übergeordnete Rolle des Kommunikationssystems und schaffen auf diese Weise Vertrauen für ihre Organisation.

¹⁷⁹ Die Begriffe ‚Mediengesellschaft‘, ‚Informationsgesellschaft‘, ‚Wissensgesellschaft‘ und ‚postindustrielle Gesellschaft‘ werden synonym verwendet (vgl. 16.3.1).

Abbildung 18: Gesellschaftliche Teilsysteme, Bezugsgruppen und bezugsgruppenrelevante Themen¹⁸⁰



Quelle: eigene Darstellung¹⁸¹

Zur Veranschaulichung zeigt Abbildung 18 am Beispiel eines Unternehmens der Nahrungsmittel-/Süßwarenindustrie, mit welchen Bezugsgruppen eine Organisation kommuni-

¹⁸⁰ Die in dieser Abbildung gezeigten Elemente stellen keinen abgeschlossenen Katalog dar. Sie sind exemplarisch ausgewählt und systematisch erweiterbar.

¹⁸¹ Bei der Entwicklung dieser Abbildung diente der Verfasserin u.a. der Webauftritt des internationalen Nahrungsmittelkonzerns Kraft Foods als Orientierung (vgl. www.kraftfoods.de, Stand 02.04.2009 und www.kraftfoodscompany.com, Stand 09.07.2010).

ziert. Zusätzlich ist Abbildung 18 zu entnehmen, in welchen funktionalen Teilsystemen die unterschiedlichen Bezugsgruppen einer Organisation angesiedelt sein können. Wie vielfältig die Inhalte sind, mit denen PR-Praktiker arbeiten, belegen die beispielhaft angeführten bezugsgruppenrelevanten Themen.

Zur Erfüllung dieser komplexen Kommunikationsaufgabe müssen PR-Praktiker Inhalte aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Teilsystemen kennen und verstehen – insbesondere aktuelle bezugsgruppenrelevante Themen. Um transparent, überzeugend und glaubwürdig zu kommunizieren, sind fundierte Kenntnisse aus den einzelnen gesellschaftlichen Teilsystemen unbedingt nötig. Breit gefächertes Wissen bzw. eine gute Allgemeinbildung ist unabdingbar. Hieraus ist abzuleiten, dass ausschließliches Expertenwissen in einem Sachgebiet für PR-Praktiker nicht ausreicht. Vielmehr sind Kenntnisse aus den unterschiedlichsten Bereichen (vgl. dazu Bildungskanon Allgemeinbildung in Abschnitt 11.4) notwendig, um relevante Inhalte bearbeiten, Themen aufspüren oder eventuelle Konflikte antizipieren zu können.¹⁸² Eine gute Allgemeinbildung ist für den PR-Beruf demnach wesentlich wichtiger als für andere Berufe. Sie wird zu einer unverzichtbaren Qualifikation, die auf den ersten Blick völlig unspezifisch erscheint, genau besehen jedoch über eine klare PR-Spezifik verfügt.

15.2 Allgemeinbildung als Bewusstsein für gesellschaftliche Mitverantwortung

Ruft man sich in einem nächsten Schritt die weiteren Ausführungen zum Item *Allgemeinbildung* (vgl. 11.4) in Erinnerung, wird eine zusätzliche Struktur sichtbar, die Hinweise dafür liefert, warum eine gute Allgemeinbildung gerade für PR-Praktiker zu den zentralen Berufsqualifikationen zählt.

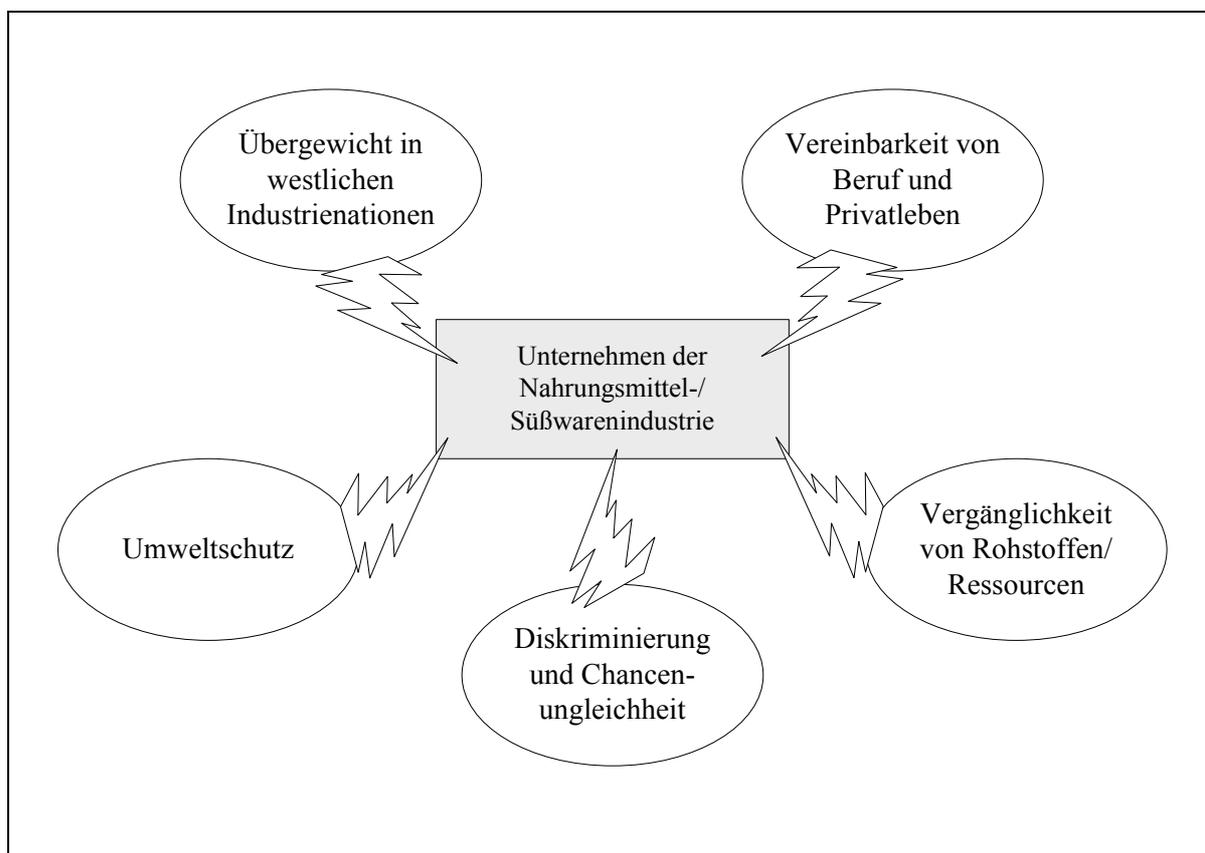
Aufbauend auf dem zuvor angesprochenen Verständnis von Allgemeinbildung als Synonym für den Begriff ‚Bildungskanon‘ diskutiert die pädagogische Forschung ein weiter reichendes Verständnis (vgl. 11.4):

„Allgemeinbildung bedeutet in dieser Hinsicht, ein geschichtlich vermitteltes Bewusstsein von zentralen Problemen der Gegenwart und – soweit voraussehbar – der Zukunft zu gewinnen, Einsicht in die Mitverantwortlichkeit aller angesichts solcher Probleme und Bereitschaft, an ihrer Bewältigung mitzuwirken. Abkürzend kann man von der Konzentration auf *epochaltypische Schlüsselprobleme* unserer Gegenwart und der vermutlichen Zukunft sprechen.“ (Klafki 2007: 56)

¹⁸² Die Relevanz von Allgemeinbildungsinhalten fällt je nach Organisationsschwerpunkt unterschiedlich aus.

Wie in Abschnitt 11.4 erläutert, beziehen sich die von Klafki identifizierten Schlüsselprobleme z.B. auf Friedensfragen, Umweltthemen oder das Phänomen gesellschaftlich produzierter Ungleichheit (vgl. ebd.: 56ff.). Allgemeinbildung beinhaltet demzufolge auch das Vermögen, die zentralen Probleme der Gegenwart und Zukunft zu erkennen, zu verstehen, kritisch zu reflektieren und das eigene Handeln verantwortungsvoll anzupassen. Genau dies müssen PR-Praktiker in ihrer Rolle als ‚Mittler‘ (vgl. 3.1.1) zwischen Organisation und Organisationsumwelt beherrschen:

Abbildung 19: Organisationsrelevante Schlüsselprobleme im 21. Jahrhundert am Beispiel eines Unternehmens der Nahrungsmittel- und Süßwarenindustrie



Quelle: eigene Darstellung¹⁸³

Zur Aufgabe von PR-Abteilungen gehört auch, die von Klafki genannten epochaltypischen Schlüsselprobleme der Gegenwart und Zukunft sensibel wahrzunehmen und ein fundiertes

¹⁸³ Auch bei der Entwicklung dieser Abbildung diente der Verfasserin der Webauftritt des Nahrungsmittelkonzerns Kraft Foods als Orientierung (vgl. www.kraftfoods.de, Stand 02.04.2009 und www.kraft-foodscompany.com, Stand 09.07.2010).

Verständnis von zentralen Konfliktbereichen aufzubauen. Abbildung 19 zeigt, welche Schlüsselprobleme das Handeln einer Organisation im 21. Jahrhundert beeinflussen können. Als Beispiel dient hier erneut ein Unternehmen der Nahrungsmittel-/Süßwarenindustrie.

Ignoriert eine Organisation die Schlüsselprobleme ihrer Zeit, ist der Organisationserfolg langfristig gefährdet. Da Organisationen dies in den letzten Jahren verstärkt erkennen, hat sich mit dem Bereich ‚Corporate Social Responsibility‘ (CSR) ein spezielles PR-Arbeitsfeld herausgebildet, das sich auf die Betrachtung epochaltypischer Schlüsselprobleme und damit auf die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen spezialisiert hat.¹⁸⁴ In Zusammenarbeit mit der Organisationsführung müssen PR-Verantwortliche versuchen, die jeweiligen Schlüsselprobleme mit der Organisationsstrategie in Einklang zu bringen bzw. der Organisationsführung diesbezüglich beratend zur Seite stehen.¹⁸⁵ So sind in Kooperation mit anderen Abteilungen (etwa Marketing, Human Resources, Produktion, Vertrieb, Research and Development oder PR selbst) übergreifende Konzepte zum gesellschaftlichen Engagement zu entwickeln. Tabelle 30 zeigt anhand eines Praxisbeispiels aus der Nahrungsmittel-/Süßwarenindustrie, wie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Einzelnen zu operationalisieren und auf einzelne CSR-Maßnahmen herunterzubrechen ist.

Tabelle 30: Verantwortungsvoller Umgang mit epochaltypischen Schlüsselproblemen am Beispiel der Kraft Foods Deutschland GmbH

Schlüsselproblem	CSR-Maßnahmen
Übergewicht in westlichen Industrieländern	<ul style="list-style-type: none"> • Nährwertprofil des Produktsortiments verbessern • Anpassung Marketingpolitik und -praktiken

¹⁸⁴ Die Europäische Union definiert CSR in dem 2001 veröffentlichten Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ als Konzept, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 7).

¹⁸⁵ Je nach organisatorischer und hierarchischer Einbindung von PR können die Zuständigkeiten hier variieren. Nach Meinung der Verfasserin sollte die PR-Abteilung jedoch immer verantwortlich in die CSR-Aktivitäten einer Organisation sowie in deren kommunikative Begleitung eingebunden sein.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aufklärung des Verbrauchers in Ernährungs- und Bewegungsfragen • Konstruktiver Dialog mit der Öffentlichkeit
Umweltschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Aktion „Grünes Dach für Europa“ (Baumpflanzaktion in Alpenländern) • Spendenaktion „Der Berg ruft“ (Ziel: Erhalt der nachhaltigen Entwicklung des Ökosystems ‚Alpen‘)
Vergänglichkeit von Rohstoffen/Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltiger Kaffeeanbau • Nachhaltiger Kakaoanbau • Kooperation mit Rainforest Alliance
Diskriminierung und Chancenungleichheit	<ul style="list-style-type: none"> • Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ • Gleiche, faire Chancen für alle: keine Diskriminierung ob Rasse, Religion, Hautfarbe, Geschlecht, Alter, Nationalität, Familienstand, sexuelle Orientierung, Staatsangehörigkeit, geistige oder körperliche Behinderung
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeitmodelle (z.B. Jobsharing, Tele-Heimarbeit), Familienservice, betriebsnahe Kinderbetreuung, Kinderkrippe „KraftKids“, flexible Notfallbetreuung „Bremer Kids“, Round-Table zum Dialog für Mitarbeiter in Elternzeit

Quelle: eigene Darstellung nach www.kraftfoods.de, Stand 02.04.2009

Die Organisationsführung zu beraten und einzelne CSR-Maßnahmen durchzuführen (vgl. Tabelle 30 „Aufklärung des Verbrauchers in Ernährungs- und Bewegungsfragen“ und

„konstruktiver Dialog mit der Öffentlichkeit“) gehört ebenso zu den Aufgaben von PR-Praktikern wie alle CSR-Aktivitäten der Organisation kommunikativ zu begleiten.

Um die hier beschriebenen Aufgaben verantwortungsvoll zu erfüllen, müssen PR-Fachleute ein besonderes Bewusstsein für die zentralen Probleme der Gegenwart und Zukunft besitzen. Das heißt, PR-Praktiker müssen über eine gute Allgemeinbildung im erweiterten Verständnis nach Klafki (vgl. 11.4) verfügen. Die obigen Ausführungen belegen also in einem zweiten Aspekt, warum eine gute Allgemeinbildung für Menschen, die professionell Kommunikation betreiben, zu den wichtigsten Berufsqualifikationen zählt.

15.3 Zusammenfassung und Fazit: WISSEN als PR-spezifische Basisqualifikation

WISSEN respektive eine *gute Allgemeinbildung* zählt zu den wichtigsten Berufsqualifikationen für PR. Zwei Ansatzpunkte sind relevant:

Zum einen ist eine gute Allgemeinbildung für PR-Experten notwendig, um überzeugend mit den verschiedenen Bezugsgruppen einer Organisation kommunizieren zu können. Dieser Erklärungsansatz geht auf das Verständnis von Kommunikation als soziales System zurück: Gesellschaften differenzieren sich in verschiedene Teilsysteme aus wie z.B. Politik/Verwaltung, Wirtschaft, Recht, Wissenschaft, Gesundheitswesen, Kunst, Erziehung oder Religion (vgl. Baacke 1973: 191). Kommunikation selbst ist ebenfalls ein soziales System. Eine Gesellschaft kann sich jedoch nur dann in verschiedene Teilsysteme ausdifferenzieren, wenn Integrationsvorkehrungen dafür getroffen werden, dass die Gesellschaft als Ganzes nicht zerfällt. Diese integrative Leistung übernimmt das Kommunikationssystem und besetzt damit im Vergleich zu den übrigen Teilsystemen eine übergeordnete Rolle. (Vgl. Luhmann 1970, 1975, 1987, Merten 2006b: 88ff., Merten 1999: 93ff. und 187ff.) Die übergeordnete Rolle des Kommunikationssystems resultiert zudem daraus, dass das Kommunikationssystem jederzeit beliebige Themen aus den übrigen gesellschaftlichen Teilsystemen aufgreifen und sie einer öffentlichen Diskussion zugänglich machen kann: Kommunikation kann sich „über alle denkbaren Themen hermachen“ (Merten 2008: 51). Eben diese Besonderheit von Kommunikation nutzen PR-Praktiker, indem sie Themen aus den unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen aufgreifen, bezugsgruppenspezifisch im Sinne der Organisationsstrategie aufbereiten und/oder neue Themen generieren und in den verschiedenen funktionalen Teilsystemen besetzen. Ausschließliches Expertenwissen in einem Sachgebiet reicht für PR-Praktiker demnach nicht aus. Erforderlich sind Kenntnisse aus den unterschiedlichsten Bereichen bzw. eine gute Allgemeinbildung.

Ein zweiter Erklärungsansatz basiert auf dem Verständnis von Allgemeinbildung als Bewusstsein für epochaltypische Schlüsselprobleme und gesellschaftliche Mitverantwortung (vgl. Klafki 2007: 56). In ihrer Rolle als ‚Mittler‘ zwischen Organisation und Organisationsumwelt müssen PR-Verantwortliche Schlüsselprobleme, die das Handeln einer Organisation beeinflussen, sensibel wahrnehmen und ein fundiertes Verständnis von zentralen Konfliktbereichen aufbauen. Das PR-Arbeitsfeld Corporate Social Responsibility (CSR) hat sich auf die Betrachtung epochaltypischer Schlüsselprobleme und damit auf die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen spezialisiert. In Zusammenarbeit mit der Organisationsführung müssen PR-Verantwortliche aktuelle Schlüsselprobleme mit der Organisationsstrategie in Einklang bringen bzw. der Organisationsführung beratend zur Seite stehen. Darüber hinaus fallen auch die Durchführung von CSR-Maßnahmen sowie deren kommunikative Begleitung in den Aufgabenbereich von PR-Praktikern. Um diese Aufgaben verlässlich und professionell zu erfüllen, ist eine gute Allgemeinbildung im hier erläuterten erweiterten Verständnis notwendig.

So liefern beide Erklärungsansätze deutliche Hinweise dafür, dass die vermeintlich unspezifische Qualifikation *Allgemeinbildung* bzw. die Basisqualifikation *Wissen* sehr wohl PR-spezifisch und für die Tätigkeit im Berufsfeld Public Relations unverzichtbar ist.

Tabelle 31: Vergleichende Gegenüberstellung DENKEN, KOMMUNIZIEREN, WISSEN

	DENKEN	KOMMUNIZIEREN	WISSEN
Item(s)	<i>Sich schnell in eine Sache hineindenken können</i> <i>Flexibilität</i>	<i>Soziale Kompetenz</i> → <i>empathische Kommunikation</i>	<i>Gute Allgemeinbildung</i>
Ansatzpunkt	Strategieentwicklung	PR als Überzeugungshandeln	1) Kommunikation als soziales System 2) Allgemeinbildung als Bewusstsein für epochaltypische Schlüsselprobleme und gesellschaftliche Mitverantwortung
PR-Spezifik	<i>Sich schnell in eine Sache hineindenken können</i> und <i>Flexibilität</i> = Voraussetzungen für erfolgreiche Strategieentwicklung → Dreischritt:  <i>Sich schnell in eine Sache hineindenken können</i> <i>Flexibilität</i> <i>Strategien entwickeln können</i>	<i>Empathische Kommunikation</i> = Basis allen Überzeugungshandelns, speziell in der PR-Konzeption Besonderes Empathievermögen bzw. <i>empathische Kommunikation</i> = notwendig, um Selektionsverhalten der Zielgruppe einschätzen und beeinflussen zu können	1) <i>Gute Allgemeinbildung</i> = notwendig, um Potenzial des Kommunikationssystems erfolgreich auszuschöpfen und bezugsgruppenrelevante Themen aus verschiedensten gesellschaftlichen Teilsystemen bearbeiten zu können 2) <i>Gute Allgemeinbildung</i> im erweiterten Verständnis = notwendig, um Bereiche gesellschaftlicher Verantwortung sensibel wahrnehmen und mit der Organisationsstrategie in Einklang bringen zu können (Stichwort: CSR)
PR-Qualifikationsprofil	DENKEN (<i>sich schnell in eine Sache hineindenken können</i> und <i>Flexibilität</i>) als unverzichtbare PR-spezifische Qualifikationen	KOMMUNIZIEREN (<i>soziale Kompetenz/empathische Kommunikation</i>) als unverzichtbare PR-spezifische Qualifikation	WISSEN (<i>gute Allgemeinbildung</i>) als unverzichtbare PR-spezifische Qualifikation

16 Reflexive Überhöhung der drei Basisqualifikationen: Meta-Denken, Meta-Kommunizieren, Meta-Wissen

Weitere Hinweise auf die besondere Bedeutung von DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN für den PR-Beruf werden durch die reflexive Überhöhung der drei Basisqualifikationen sichtbar: *Meta-Denken*, *Meta-Kommunizieren* und *Meta-Wissen* sind für eine Tätigkeit im Berufsfeld Public Relations unverzichtbar. (Vgl. Merten/Schulte 2007: 58f.)

16.1 Meta-Denken

„Es gehört zum Selbstverständnis des Menschen, das eigene Denken und Handeln steuern, kontrollieren und überwachen zu können, über die zugrunde liegenden Überzeugungen und Absichten ebenso nachdenken zu können wie über die Überzeugungen und Absichten anderer und einen – zumindestens teilweise – introspektiven Zugriff auf die eigenen mentalen Aktivitäten zu haben, sich diese bewusst machen und über sie berichten zu können. In Analogie zum Blick in den Spiegel, der das Erscheinungsbild einer Person „reflektiert“, bezeichnet man das Nachdenken über das eigene Denken und Handeln *als reflexives Denken*.“ (Opwis 1998: 369)

Die psychologische Literatur thematisiert reflexive Denkprozesse vorrangig unter dem Begriff ‚Metakognition‘. Die zentralen Fragen des dazugehörigen Forschungsprogramms lauten: Inwieweit sind Personen sich ihrer eigenen Prozesse des Denkens und Problemlösens, des Verstehens und des Gedächtnisses bewusst? Wie laufen metakognitive Prozesse ab? Existieren verschiedene Formen von metakognitiven Prozessen? Und – als essenzielle Frage: Welchen Einfluss hat Metakognition auf das menschliche Denken und Handeln? (Vgl. ebd.: 371)

Da metakognitive Prozesse in den unterschiedlichsten Bereichen menschlichen Denkens und Handelns zu identifizieren sind, hat Metakognition sich in den vergangenen Jahren zu einem zentralen Thema in der Kognitionspsychologie entwickelt (vgl. Kaiser/Kaiser 1999: 5):

„Investigators have recently concluded that metacognition plays an important role in oral communication of information, oral persuasion, oral comprehension, reading comprehension, writing, language acquisition, attention, memory, problem solving, social cognition, and, various types of self-control and self-instruction; there are also clear indications that ideas about metacognition are beginning to make contact with similar ideas in the areas of social learning theory, cognitive behaviour modification, personality development, and education [...]“ (Flavell 1979: 906)

Mit Blick auf die Ergebnisse aus den vorangegangenen Abschnitten (vgl. 13.1, 13.2, 13.3, 13.4) und die zentrale Fragestellung dieses Kapitels fokussiert die Verfasserin im Folgenden auf die Bedeutung metakognitiver Prozesse im Bereich des Aufgaben- und Problemlösens (vgl. Kaiser/Kaiser 1999: 5). Teilweise werden dabei spezifische Ergebnisse aus der pädagogischen Lehr- und Lernforschung auf den Bereich des Aufgaben- und Problemlösens allgemein übertragen (vgl. z.B. Flavell 1979, 1984).

Ausgehend vom Terminus, ist Metakognition definiert als ‚Nachdenken über Denkprozesse‘ oder kurz als ‚Denken über Denken‘ (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 30, Kaiser 2003: 18). Eine weiter reichende Definition des Begriffs liefert Flavell, der als einer der führenden Theoretiker in der Metakognitionsforschung gilt (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 30):

„People not only think when solving a problem, they also learn to think about thinking and about tasks, strategies and the process of solving the problem.” (Flavell 1971, hier zitiert nach Dimitrova 2008: 69)

Aus diesem Verständnis des Begriffs ist abzuleiten, dass metakognitive Prozesse sich nicht direkt auf die Bearbeitung einer Aufgabe oder die Lösung eines Problems beziehen. Vielmehr richten sie sich auf die Denkabläufe, die der Mensch zu diesem Zweck aktiviert. Metakognition ist also auf die allgemeinen Konstituenten des Denkprozesses bezogen. Hier wird deutlich, worin Metakognition und Kognition sich unterscheiden: Während Kognition stets auf ein konkretes Problem, eine bestimmte Situation oder Aufgabe bezogen und damit situationsspezifisch ist, ist Metakognition als situationsungebunden bzw. -übergreifend zu bezeichnen. (Vgl. Kaiser 2003: 18f.) Tabelle 32 veranschaulicht die Unterschiede zwischen Kognition und Metakognition.

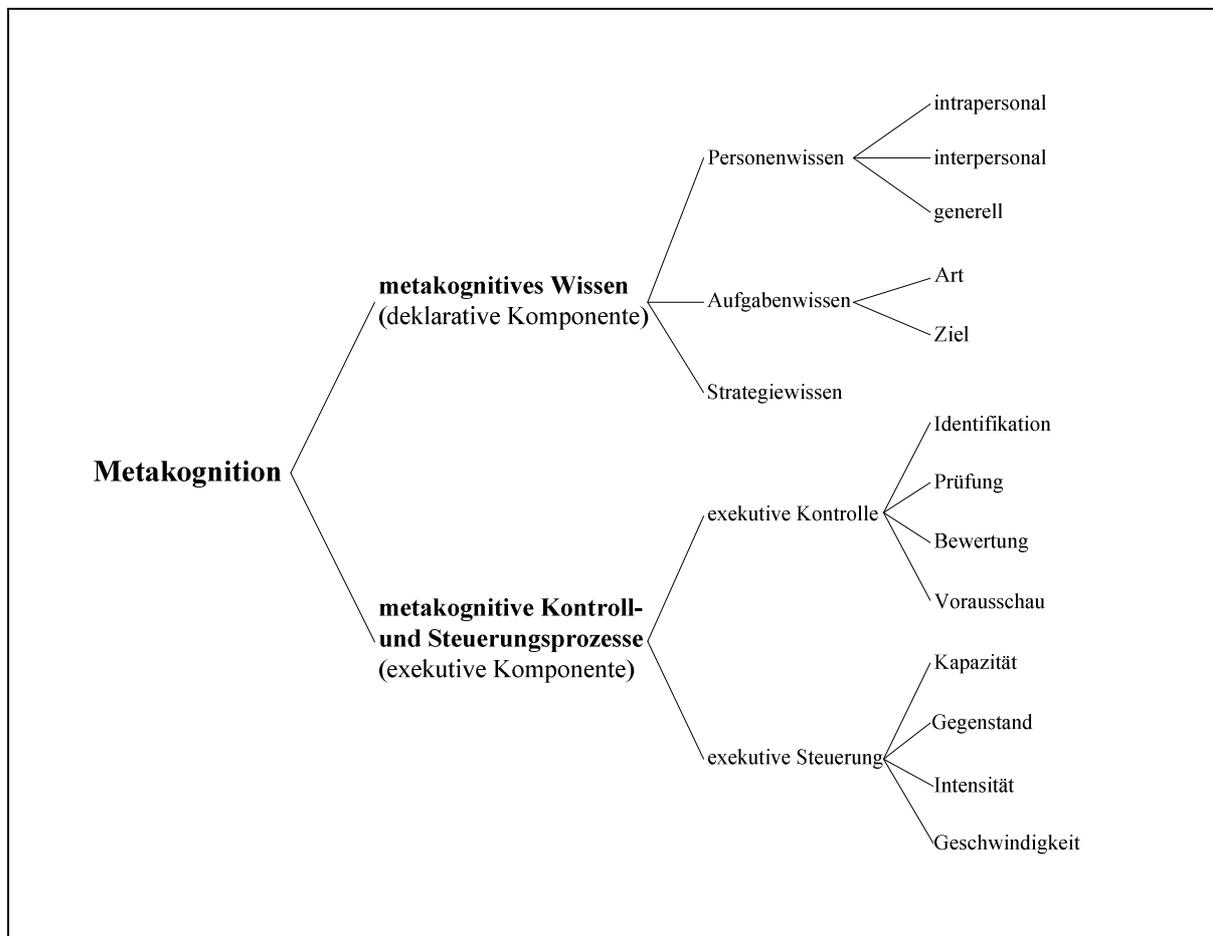
Tabelle 32: Merkmale Kognition – Metakognition

Kognition	Metakognition
Speziell	Allgemein
Situationsspezifisch	Situationsübergreifend
Entscheidend	Auffordernd
Auf das Problem, die Situation, die Aufgabe bezogen	Auf die allgemeinen Konstituenten des Denkprozesses bezogen (Planen, Steuern, Kontrollieren)

Quelle: Kaiser 2003: 19

Die Forschungsaktivitäten im Bereich Metakognition (vgl. u.a. Flavell 1979, 1984, Brown 1978, 1984, Kluwe 1982 bzw. Kluwe/Schiebler 1984) weisen zwei Hauptrichtungen auf: Relevant ist zum einen der Bereich des ‚metakognitiven Wissens‘ über Personen, Aufgaben und Strategien. Dieser Bereich wird in der Literatur als ‚deklarative Komponente‘ von Metakognition bezeichnet. Zum anderen wird auf ‚metakognitive Kontroll- und Steuerungsprozesse‘ Bezug genommen, die die ‚exekutive Komponente‘ von Metakognition bilden. (Vgl. Dimitrova 2008: 69, Kaiser/Kaiser 2006: 30, Opwis 1998: 372, Abbildung 20)

Abbildung 20: Komponenten von Metakognition



Quelle: nach Kaiser/Kaiser 2006: 32

16.1.1 Metakognitives Wissen (deklarative Komponente)

Folgt man Opwis, ist metakognitives Wissen ein „situationsübergreifendes System“¹⁸⁶ (Opwis 1998: 372), das nicht notwendigerweise an den Kontext einer spezifischen Aufgaben- oder Problemsituation gekoppelt ist. Es umfasst „Annahmen und Überzeugungen bezüglich des eigenen Denkens und Handelns, über das Denken und Handeln anderer sowie hinsichtlich kognitiver Sachverhalte im Allgemeinen“ (ebd.). Eines der bekanntesten Klassifikationsschemata stammt von Flavell (1979, 1984). (Vgl. Opwis 1998: 372) Mit personenbezogenem, aufgabenbezogenem und strategiebezogenem metakognitiven Wissen unterscheidet der Autor zwischen drei verschiedenen Kategorien (vgl. Flavell 1979: 907, Flavell 1984: 24f.):

Personenbezogenes metakognitives Wissen umfasst Kenntnisse über Denkvorgänge des Menschen bzw. über den Menschen als „cognitive processor“ (Flavell 1979: 907) (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 31). Nach Ansicht von Flavell sind diese personenbezogenen Kenntnisse in drei Subkategorien zu gliedern: The person category „can be further subcategorized into beliefs about intraindividual differences, interindividual differences, and universals of cognition“ (Flavell 1979: 907).

„Intrapersonales Wissen“ bezieht sich auf die Kenntnisse, die ein Individuum über seine eigenen kognitiven Prozesse besitzt. „Es handelt sich also um Wissen oder Annahmen über intraindividuelle Variationen hinsichtlich der eigenen Interessen, Neigungen, Fähigkeiten usw.“ (Flavell 1984: 24) „Interpersonales Wissen“ meint dagegen Annahmen und Überlegungen über die Denkprozesse anderer Menschen. „Generelles personenbezogenes Wissen“ resultiert aus einem Generalisierungsprozess, der sich auf die beiden erstgenannten Wissensbereiche bezieht. (Vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 31) „Beobachtungen – sei es der eigenen Person oder anderer – werden zu generellen Aussagen über menschliches Denken verdichtet.“ (Ebd.)

Aufgabenbezogenes metakognitives Wissen umfasst Kenntnisse darüber, wie die Art einer Aufgabe die Auseinandersetzung mit ihr bzw. ihre Bewältigung beeinflusst (vgl. Flavell 1984: 24). Zum einen ist damit Wissen um die Beschaffenheit der mit der Aufgabenstellung gegebenen Informationen gemeint (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 31):

„[The information] could be abundant or meager, familiar or unfamiliar, redundant or densely packed [...] and so on. The metacognitive knowledge in this subcategory is an understanding

¹⁸⁶ Der hier verwendete Systembegriff entspringt dem Alltagsverständnis.

of what such variations imply for how the cognitive enterprise should best be managed and how successful you are likely to be in achieving its goal.” (Flavell 1979: 907)

Zum anderen bezieht sich aufgabenbezogenes metakognitives Wissen auf die spezifischen Anforderungen, die eine Aufgabe stellt (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 31):

„Wir entwickeln folglich Annahmen über die mit jeweils vorliegenden Aufgaben verknüpften Anforderungen an die eigenen geistigen Möglichkeiten. Wir erfahren, dass die Aufgabenanforderungen manchmal härter und schwieriger als in anderen Fällen sind, und wir lernen solche Unterschiede zu beachten, unsere geistige Aktivität darauf einzustellen, wenn wir eine Aufgabe bewältigen wollen.“ (Flavell 1984: 25)

Strategiebezogenes metakognitives Wissen meint Wissen über verschiedene „kognitive Strategien oder Prozeduren, um einen gegebenen Zustand zu verändern und um Ziele anzustreben“ (ebd.). Strategiebezogenes metakognitives Wissen erlaubt es, kognitive Lösungsstrategien hinsichtlich ihrer Eignung für die Bewältigung einer Aufgabe einzuschätzen und alternative Lösungsstrategien in ihrer Wirksamkeit zu analysieren und zu beurteilen (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 32).

16.1.2 Metakognitive Kontroll- und Steuerungsprozesse (exekutive Komponente)

Die bloße Verfügbarkeit von metakognitivem Wissen reicht nicht aus, um Informationen aufgabenangemessen und situationsgerecht zu verarbeiten. Es bedarf zusätzlich einer wirksamen Verarbeitungsregulation, durch die kognitive Prozesse und die damit verbundenen Handlungen kontrolliert und gesteuert werden. (Vgl. Bannert 2007: 25) Auf eben diese „handlungsbegleitende[n] Kognitionen“ (Opwis 1998: 373) bezieht sich die exekutive Komponente von Metakognition. Im Mittelpunkt stehen metakognitive Aktivitäten in Form von Entscheidungen, die Individuen bei der Planung, Überwachung und Steuerung der eigenen geistigen Tätigkeiten beim Denken und Problemlösen treffen. Während die deklarative Komponente von Metakognition eher statisch konzeptionalisiert ist, geht es bei der exekutiven Komponente um dynamische metakognitive Prozesse. Relevante Ansätze gehen u.a. auf Brown (1978, 1984) und Kluwe (1982) bzw. Kluwe/Schiebler (1984) zurück. (Vgl. Bannert 2007: 25ff., Opwis 1998: 372ff.) Als Weiterentwicklung und theoretische Präzisierung der Überlegungen von Brown differenzieren Kluwe/Schiebler zwischen ‚exekutiver Kontrolle‘ und ‚exekutiver Steuerung‘:

Exekutive Kontrolle meint all jene Prozesse, mit denen ein Individuum Informationen über aktuell ablaufende kognitive Aktivitäten und aktuelle kognitive Zustände gewinnt. Hierzu

zählen Kontrollprozesse der ‚Identifikation‘, ‚Prüfung‘, ‚Bewertung‘ und ‚Vorausschau‘, die ein Individuum bei Problemlösungen anwendet. (Vgl. ebd.: 373, Kluwe/Schiebler 1984: 35ff.)

‚Identifikation‘ gibt Antworten auf die Fragen ‚Was mache ich hier?‘ oder ‚Was habe ich eigentlich gemacht?‘. Durch Identifikation erhält eine Person Informationen über die Art und Form ihrer kognitiven Aktivitäten während der Problemlösung. Die Person definiert also, welche geistigen Aktivitäten sie gerade vollzieht bzw. vollzogen hat. Kontrollprozesse der ‚Prüfung‘ fragen im Gegensatz dazu nicht danach, was getan wird, sondern „*wie* die eigene kognitive Aktivität beschaffen ist“ (ebd.: 36). In ‚Protokollen lauten Denkens‘¹⁸⁷ könnten die Ergebnisse solcher Prüfschritte laut Kluwe/Schiebler folgendermaßen ausfallen: „»Ich plane relativ ausführlich«, »Bis zum Ziel ist es noch reichlich lang«“ (Ebd.) Die ‚Bewertung‘ kognitiver Zustände und Prozesse reicht weiter als deren Identifikation und Prüfung. Hier werden erstmals Bewertungsmaßstäbe angelegt, die die Qualität der eigenen geistigen Prozesse beurteilen. Als Ergebnis solcher Bewertungsprozesse kann ein Vorgehen dann beispielsweise als unökonomisch verworfen, ein erreichter Zustand als nicht zielführend verlassen oder eine gewählte kognitive Lösungsstrategie als wenig erfolgversprechend aufgegeben werden. Ein vierter Kontrollprozess ist die ‚Vorausschau‘. Sie bezieht sich auf die zukünftigen mentalen Zustände und Aktivitäten einer Person. Kluwe/Schiebler erläutern: „Vorausschau [...] liefert Informationen über mögliche, alternative Wege der Lösungssuche, über mögliche Abfolgen von Schritten der Lösungssuche und über mögliche resultierende Zustände.“ (Ebd.: 39) Die Autoren betonen, dass Vorausschau insbesondere in komplexen Problemsituationen nötig ist, bei denen die Effekte eigener Eingriffe sich in vielfältiger Weise auswirken können. (Vgl. ebd.: 35ff.)

Die oben beschriebenen Kontrollprozesse sind sehr komplex und laufen nicht isoliert voneinander ab. Identifikation, Prüfung, Bewertung und Vorausschau greifen wechselseitig ineinander. (Vgl. ebd.: 40) Zugleich ist eine Analogie zur Luhmannschen Trias ‚Handeln – Entscheiden – Planen‘ erkennbar (vgl. Luhmann 1971a: 98f., Merten 2007: 12): Während Identifikation und Prüfung auf der Handlungsebene angesiedelt sind, stellen Kontrollprozesse der Bewertung einen Typ von Meta-Handeln bzw. Entscheidung dar. Durch diese Selbstreferenz entfalten metakognitive Kontrollprozesse der Bewertung einen zusätzlichen Leistungsschub. Gleiches gilt für Kontrollprozesse der Vorausschau. Vorausschau stellt

¹⁸⁷ Protokolle lauten Denkens geben Einblicke in die kognitiven Aktivitäten einer Person. Hierzu werden Probanden mit einer Problemstellung konfrontiert und gebeten, ihre Gedanken während der Problemlösung laut zu äußern. (Vgl. 17.2)

einen Typ von Meta-Entscheidung bzw. Planung dar und bildet damit den komplexesten und leistungsfähigsten metakognitiven Kontrollprozess. Da alle Kontrollprozesse per se schon auf der Meta-Ebene verortet sind, handelt es sich bei Bewertung und Vorausschau um kognitive Aktivitäten, die auf der Meta-Meta-Ebene (Bewertung) bzw. Meta-Meta-Meta-Ebene (Vorausschau) angesiedelt sind. Eben darum sind sie so uneinholbar wirksam.

Die verschiedenen exekutiven Kontrollprozesse führen schließlich zu exekutiver Steuerung (vgl. Kluwe/Schiebler 1984: 40). Sie bestimmen maßgeblich, welche exekutiven Steuerungsprozesse in welcher Art vorzunehmen sind:

Exekutive Steuerung zielt darauf, die gerade ablaufenden kognitiven Aktivitäten sowie den aktuellen Zustand des kognitiven Systems aufrechtzuerhalten oder zu transformieren. Hierzu zählt nach Kluwe die Steuerung der ‚Kapazität‘, des ‚Gegenstandes‘, der ‚Intensität‘ und der ‚Geschwindigkeit‘ von kognitiver Aktivität. (Vgl. Bannert 2007: 27, Kluwe/Schiebler 1984: 40ff.)

Durch Steuerung der ‚Kapazität‘ entscheidet eine Person zunächst, wie viel kognitiven Gesamtaufwand sie für die Bewältigung einer Problemsituation aufbringen will. Darüber hinaus bestimmt die Person, wie sie den kognitiven Aufwand bei der Problembearbeitung bzw. bei der Informationsverarbeitung verteilen will. Bei der Steuerung des ‚Gegenstands‘ ordnet die Person das Problemfeld und bestimmt Start- und Zielpunkte der Lösungssuche. Sie legt demnach gezielt fest, was Gegenstand der Informationsverarbeitung sein soll. Die Steuerung der ‚Intensität‘ umfasst drei entscheidende Vorgänge: Eine Person steuert die Häufigkeit, mit der sie eine kognitive Operation ausführt. Sie bestimmt außerdem die Ausführungsdauer der geistigen Aktivität. Schließlich reguliert die Person, inwieweit sie die Informationsverarbeitung bei noch nicht vollständig erreichtem Ziel durch Strategieänderung und durch Veränderung der internen Repräsentation des Problems fortsetzt. Die Steuerung der ‚Geschwindigkeit‘ erfolgt durch Entscheidungen darüber, wie vollständig die kognitiven Operationen durchgeführt werden. So kann die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung beispielsweise durch Hinzufügen oder Weglassen von spezifischen geistigen Operationen verringert bzw. erhöht werden. (Vgl. ebd.)

Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass metakognitive Kontroll- und Steuerungsprozesse komplexe Abläufe vor, während und nach der Problembearbeitung sind (vgl. Opwis 1998: 373). Eine treffende Präzisierung und Weiterentwicklung des Ansatzes von Kluwe liefert Opwis. Demnach umfassen metakognitive Steuerungs- und Kontrollprozesse

- „– die Selbsteinschätzung eigener Kompetenzen, um die Erfolgsaussichten anstehender Problemlösebemühungen abzuschätzen;
- die Abschätzung der für eine erfolgreiche Problembewältigung erforderlichen Ressourcen an Zeit, Anstrengung und Hilfsmitteln;
- die zeitweilige Unterbrechung aktueller Problemlöseaktivitäten, um die Angemessenheit und Erfolgsaussichten bisheriger Bemühungen zu beurteilen;
- das Feststellen einer kognitiven Überlastung, etwa aufgrund einer Überschreitung der verfügbaren Gedächtniskapazität;
- die Generierung von Handlungserklärungen und die Anfertigung von Lösungsprotokollen;
- die (selbstkritische) Analyse abgeschlossener Handlungs- und/oder Problemlöseepisoden, um die dabei gemachten Erfahrungen auszuwerten und um vergleichbaren Anforderungen künftig besser gerecht werden zu können“ (ebd.).

Metakognitive Kontroll- und Steuerungsprozesse sind an spezifische Voraussetzungen gebunden: Von grundlegender Bedeutung ist zunächst eine Art Protokoll des eigenen Denkens und Handelns, mit dem es möglich ist, auf die eigenen kognitiven Aktivitäten und Zustände zurückzugreifen. Wichtigste Voraussetzung ist der Wechsel der Betrachtungsebene: Für metakognitive Kontroll- und Steuerungsprozesse muss das Individuum von seinen unmittelbaren kognitiven Operationen und seinem eigentlichen Standpunkt zurücktreten. Auf diese Weise nimmt es Distanz zu seiner Problemstellung und zu den für die Problemlösung aktivierten Denkprozessen ein. So ist das Individuum durch eine Art ‚inneren Dialog mit sich selbst‘ in der Lage, die Problemsituation und das eigene Handeln besser zu überschauen. (Vgl. ebd.)

16.1.3 Zur Bedeutung metakognitiver Operationen beim Problemlösen

Erscheinungsformen und Bedeutung von Metakognition wurden in der Tradition der allgemeinpsychologisch orientierten Forschung u.a. in gestaltpsychologischen Studien zum produktiven Denken und in der Problemlöseforschung untersucht (vgl. ebd.: 374). Neben der deklarativen Komponente von Metakognition ist hier vor allem die exekutive Komponente relevant (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 112).

Von zentraler Bedeutung ist, dass verschiedene Forschungsarbeiten immer wieder beweisen, „dass die Induzierung selbstreflexiver Aktivitäten zu besseren Problemlöseleistungen

und zu positiven Transfereffekten“ (Opwis 1998: 374) führt. So weisen Berardi-Coletta et al. im Rahmen von insgesamt vier Untersuchungsreihen nach, dass die Problemlöseleistungen ihrer Probanden erheblich variieren. Es zeigt sich, dass die Qualität der Problemlösungen entscheidend davon abhängt, inwieweit die Probanden in der Lage sind, ihr Denken und Handeln durch metakognitive Operationen zu begleiten bzw. metakognitiv zu kontrollieren und zu steuern. Die Studien belegen, dass Probanden, die metakognitive Mechanismen anwenden, deutlich bessere Problemlöser sind:

„Metacognitive participants switched from simple to more complex strategies, monitored themselves and the problem solution more often, and developed more sophisticated representations of the problem structure. Control participants showed no signs of self-monitoring, relying, rather, on environmental feedback. They rigidly used simple strategies [...]. It appears that the metacognitive participants had become active in their own processing and understanding of the problem. In contrast, the control participants acted on the problem but did not participate in constructing an understanding of the solution. They passively waited [...] to see if they were right or wrong, and then (if wrong) tried again with no attempt to explore what had happened. Metacognitive processing, therefore, seems to encourage a proactive, self-reliant discovery process that does not appear to be part of the average problem solver's repertoire.“ (Berardi-Coletta et al. 1995: 222)

Festzuhalten bleibt demnach, dass Personen, die metakognitive Mechanismen anwenden, in der Lage sind, ihr Problemfeld systematisch zu strukturieren. Die kritische Reflexion des eigenen Denkens und Handelns beinhaltet immer auch ein Nachdenken über Entscheidungen. Dies umfasst die Betrachtung und Gewichtung von Handlungsoptionen, die Suche nach und Bewertung von alternativen Lösungswegen und den Wechsel von einfachen zu komplexen Lösungsstrategien (vgl. auch Opwis 1998: 369). Insgesamt sind Personen, die das eigene Denken und Problemlösen durch metakognitive Operationen begleiten, in ihrem Problemlöseverhalten aktiver, selbstsicherer und geistig beweglicher. Sie gehen scharf- und feinsinniger bei der Problembearbeitung vor und kommen im Ergebnis zu differenzierteren und differenzierenden hoch entwickelten Lösungen. Aus den Forschungsergebnissen von Berardi-Coletta et al. ist weiter abzuleiten, dass Denken durch Metakognition nicht in stereotypen, vorgefertigten Bahnen verläuft und damit auch innovative und kreative Lösungen zu finden sind. Metakognitiv begleitete Problemlösungen sind also qualitativ hochwertiger als ‚einfache‘ Problemlösungen.

Resümierend lässt sich konstatieren, dass Metakognition sich „aufgrund ihrer fundamentalen kognitiven Bedeutung als *Schlüsselkompetenz für Denken und Problemlösen*“ (Kaiser/Kaiser 1999: 5) erweist. Berardi-Coletta et al. betonen daher:

„[...] broad-based problem-solving skills such as [...] self-observation, that is, becoming aware of what one is doing and why, need to be emphasized when problem-solving skills in any domain are being trained.“ (Berardi-Coletta et al. 1995: 222)

16.1.4 Meta-Denken als Schlüsselqualifikation für PR-Experten

PR-Praktiker sind im Berufsalltag kontinuierlich gefordert, kognitive Problemstellungen zu bearbeiten. Hiermit ist an erster Stelle die Entwicklung von Strategien gemeint (vgl. 4.5.1). Die Ausführungen in Abschnitt 4.6 haben zweifelsfrei belegt, dass der Bereich der Strategieentwicklung in der PR zunehmend an Relevanz gewinnt. Gerade in jüngster Zeit sind verstärkt Tendenzen in Richtung einer zunehmenden strategischen Orientierung von PR zu erkennen (vgl. Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2005: 79, Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2007: 90). Vergleichbare Entwicklungen finden sich im PR-Anforderungs- und Qualifikationsprofil. So weist die Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ das Item *Strategien entwickeln* als wichtigstes PR-spezifisches Qualifikationsmerkmal aus (vgl. 8.3, 9). Auch in der Vorgängerstudie von Wienand (2000) erhält das Qualifikationsmerkmal hohe Relevanzwerte (vgl. Wienand 2003: 256).

Die Entwicklung einer Strategie ist immer eine höchst anspruchsvolle Denkleistung (vgl. 4.4). Wie unterschiedlich dieses Denken im Einzelnen organisiert sein kann, hat die Beschreibung der zehn Denkschulen der Strategieentwicklung nach Mintzberg in Abschnitt 13.2 gezeigt. Metakognition, also das Denken über das eigene Denken und Problemlösen, spielt bei der Entwicklung von Strategien eine zentrale Rolle: Für PR-Praktiker werden metakognitive Operationen zur erfolgsentscheidenden Schlüsselqualifikation.

Zum Zweck der besseren Verständlichkeit seien hier zunächst kognitive und metakognitive Prozesse bei der Strategieentwicklung voneinander abgegrenzt. Die Kognition des PR-Praktikers ist konkret auf die zu entwickelnde PR-Strategie bezogen. Die kognitiven Prozesse sind also aufgaben- und situationsspezifisch. Die Metakognition des PR-Praktikers umfasst dagegen die Denkprozesse, die auf die Denkabläufe ausgerichtet sind, die sich mit der Entwicklung der Strategie beschäftigen bzw. mit der die Strategie entwickelt wird. (Vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 112, Kaiser 2003: 19) Zusammen bilden Kognition und Metakognition ein selbstreferentielles System, das auf der Grundlage eines Protokolls der eige-

nen Informationsverarbeitung operiert und auf dieses Protokoll zugreifen kann (vgl. Opwis 1998: 370). „Dies ermöglicht es dem System, seine eigenen strukturellen Bestandteile und operativen Abläufe der kognitiven Ebene zu inspizieren, zu bewerten und gegebenenfalls zu modifizieren.“ (Ebd.) Relevant sind also vor allem metakognitive Kontrollprozesse der Identifikation, Prüfung, Bewertung und Vorausschau. Durch sie sind PR-Praktiker in der Lage, differenziertere und systematischere Repräsentationen ihres konkreten Aufgaben- und Problemfeldes zu entwickeln. Diese komplexen Abbildungen des Problembereichs stellen eine unverzichtbare Grundlage für die Entwicklung von leistungsfähigen Strategien dar.

Das folgende, bewusst einfach konzipierte Beispiel zeigt, wie metakognitive Operationen die Strategieentwicklung von PR-Praktikern optimieren:

Beispiel¹⁸⁸

Ein PR-Praktiker hat die Aufgabe, durch kommunikative Maßnahmen die Zahl der jugendlichen Besucher an einem Theater zu erhöhen. Bei der Entwicklung des PR-Konzepts definiert er/sie nach Problemdefinition und Situationsanalyse u.a. folgendes strategisches Ziel:

Der Bekanntheitsgrad des Theaters ist bei der Zielgruppe der 14-20-Jährigen (Jugendliche) von 66% auf 100% zu steigern.

Im weiteren Verlauf der Konzeptentwicklung setzt der PR-Praktiker u.a. folgende metakognitiven Kontroll- und Steuerungsprozesse ein:

Identifikation:

Was mache ich gerade?

Ich zähle in Gedanken mögliche PR-Instrumente auf, mit denen der Bekanntheitsgrad von Organisationen gesteigert werden kann.

Prüfung:

Wie mache ich es?

Ich gehe in Gedanken das gesamte PR-Instrumentarium durch (etwa Imagebroschüre, Imagefilm, Messen, vertrauliche Pressegespräche etc.).

¹⁸⁸ Das Beispiel ist angelehnt an die PR-Konzeption „Das Theater braucht Besucher“ von Merten 2008a: 24ff.

Bewertung:

Ist das von mir gewählte Verfahren (,ungesteuertes Betrachten des gesamten PR-Instrumentariums') zielführend?

Nein, denn diese ungesteuerten Überlegungen sind nicht anschlussfähig für die Vorgaben des strategischen Ziels ,Steigerung des Bekanntheitsgrades bei der Zielgruppe der 14-20-Jährigen von 66% auf 100%'.¹⁸⁹

Vorausschau/Steuerung des Gegenstands:

Welche alternativen Lösungswege gibt es?

Ich muss mich bei der Auswahl der PR-Instrumente streng an dem zuvor formulierten strategischen Ziel orientieren. Die Auswahl der Instrumente muss exakt nach den Vorgaben der strategischen Ziele erfolgen (hier ,Steigerung des Bekanntheitsgrades bei der Zielgruppe der 14-20-Jährigen von 66% auf 100%').

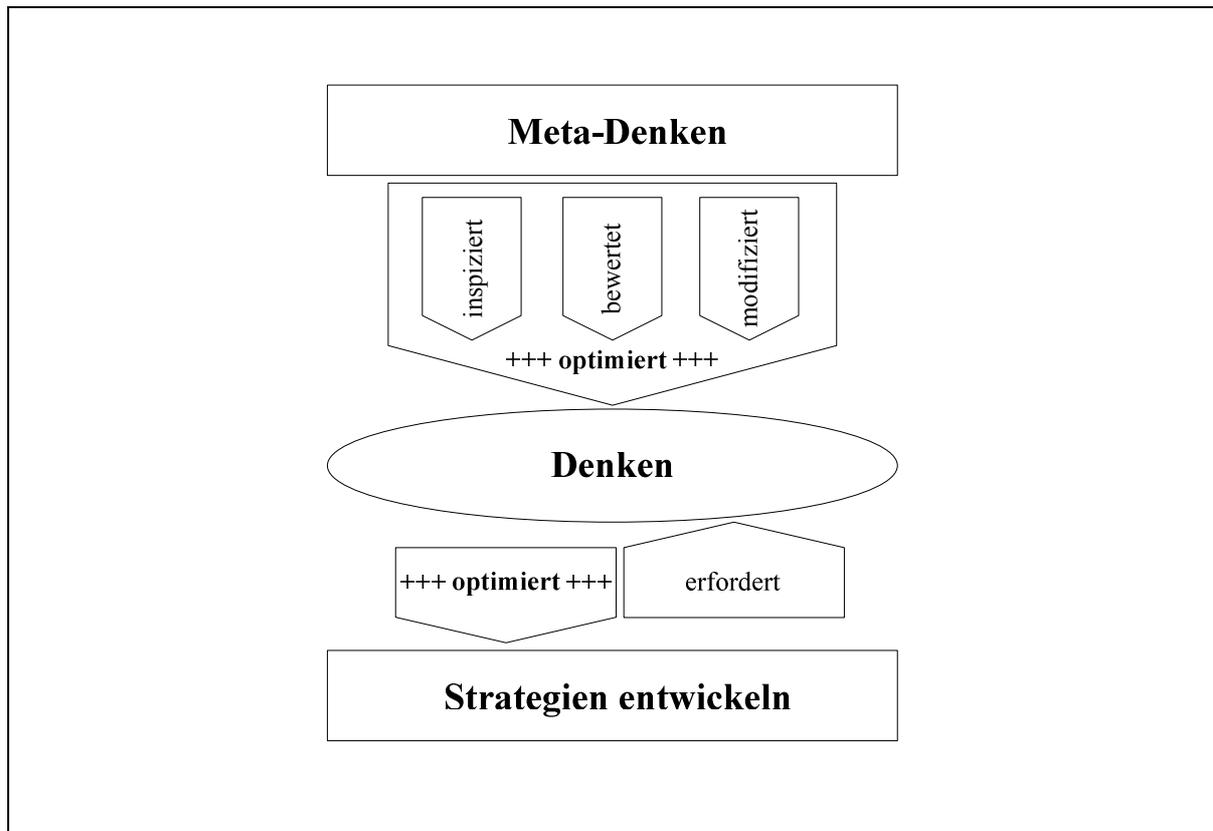
Wie sollte mein zukünftiges Vorgehen aussehen?

Ich muss klären, welche PR-Instrumente sich speziell für die Kernzielgruppe der Jugendlichen eignen (etwa Event-PR: Straßentheater, Schnupperkurse, Selbstdarstellung).¹⁸⁹

PR-Experten, die die Entwicklung ihrer Strategien durch metakognitive Operationen begleiten, gehen bei der Problembearbeitung deutlich reger und aktiver vor. Sie besitzen das Vermögen, Lösungswege hinsichtlich ihres Erfolgspotenzials zu bewerten und sind bereit, gewählte Lösungsmöglichkeiten als nicht zielführend zu verwerfen und nach alternativen Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Sie sind weiter in der Lage, verschiedene Lösungswege miteinander zu vernetzen und damit von einfachen zu komplexen Lösungen zu gelangen. (Vgl. 16.1.3) Im Ergebnis führt ein solch elaboriertes Problemlöseverhalten zu qualitativ hochwertigen Strategien (vgl. Abbildung 21).

¹⁸⁹ Metakognitive Prozesse, die in realen Strategieentwicklungsprozessen ablaufen, sind selbstverständlich von weitaus höherer Komplexität. Diese resultiert in erster Linie daraus, dass Kontrollprozesse der Identifikation, Prüfung, Bewertung und Vorausschau nicht isoliert voneinander ablaufen, sondern wechselseitig ineinander greifen (vgl. Kluwe/Schiebler 1984: 40).

Abbildung 21: Meta-Denken zur Optimierung der Strategieentwicklung



Quelle: eigene Darstellung

Das Nachdenken über das eigene Denken bringt folglich einen deutlichen Leistungsschub mit sich, der – wie angedeutet – auch theoretisch klar zu begründen ist. Zu den Vorteilen reflexiver Mechanismen erklärt Luhmann:

„Wenn sie [reflexive Mechanismen] eingerichtet sind, erlauben sie es dem System, das über sie verfügt, eine höhere Stufe der Komplexität zu erreichen, weil sie es ermöglichen, komplexere Sachverhalte rascher zu verarbeiten.“ (Luhmann 1970: 106)

Durch metakognitive Operationen werden PR-Praktiker also von durchschnittlichen zu exzellenten Problemlösern, die strategische Höchstleistungen vollziehen können. Genau diese Höchstleistungen müssen PR-Experten erbringen, um die Qualität von PR-Programmen zu erhöhen und die Effizienz von PR zu steigern. Nur so kann es gelingen, das Verständnis von PR als unverzichtbarem Erfolgsfaktor weiter durchzusetzen und die Legitimation von PR als strategischer Managementaufgabe mit den daraus erwachsenden Forderungen und Ansprüchen zu unterstützen (vgl. Röttger 2000: 90f.).

Neben den hier genannten Punkten ist ein weiterer Aspekt bedeutsam: Wie im vorherigen Abschnitt erläutert, verhindern metakognitive Operationen, dass die Denkprozesse des Problemlösenden in stereotypen, vorgefertigten Bahnen ablaufen. Folglich fördert Metakognition die Entwicklung von innovativen und kreativen Problemlösungen. Im PR-Beruf sind originelle Problemlösungen gefordert, denn Strategien haben vor allem dann gute Aussichten auf Erfolg, wenn sie kreativ sind bzw. sich von den Strategien des Konkurrenten unterscheiden. Ein Grund u.a. DENKEN bzw. *Meta-Denken*

„als PR-strategische Qualifikationen anzusehen, liegt schließlich in der Tatsache, dass Public Relations kein Beruf sind, der von den Synergieeffekten industrieller Massenproduktion profitieren kann, denn PR wird nie anders funktionieren denn als Produktion von Unikaten: Gelten für die Massenproduktion „Konfektion“ oder „Austauschbarkeit“ als oberste Maxime, so gilt für Public Relations das exakte Gegenteil: Differenzierung und Maßarbeit. PR muss daher fortlaufend als „Manufaktur des Geistes“ betrieben werden.“ (Merten/Schulte 2007: 59)

Insgesamt bleibt Folgendes festzuhalten: PR ist ein Beruf, in dem Lösungen durch komplexe und vielschichtige Denkleistungen entwickelt werden. Immer dann, wenn denkend Lösungen entwickelt werden, führt die Reflexion über den Denkprozess – dies machen die vorliegenden Befunde deutlich – zu optimalen Ergebnissen. Demnach zeigt sich erneut, dass eine Tätigkeit im Berufsfeld Public Relations nicht vorrangig handwerklicher Natur ist. Vielmehr ist Public Relations ein Tätigkeitsfeld, das geistige Höchstleistungen von seinen Berufsinhabern fordert.

16.1.5 Zusammenfassung und Fazit: Meta-Denken

Meta-Denken ist definiert als ‚Denken über Denken‘ oder ‚Nachdenken über Denkprozesse‘ (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 30, Kaiser 2003: 18). Für PR-Praktiker bildet das Denken über das eigene Denken eine erfolgsentscheidende Schlüsselqualifikation.

Reflexive Denkprozesse – in der Psychologie vorrangig unter dem Begriff ‚Metakognition‘ thematisiert – sind in den verschiedensten Bereichen des menschlichen Denkens und Handelns zu identifizieren (vgl. Opwis 1998: 371, Kaiser/Kaiser 1999: 5). Für die zentrale Frage dieses Abschnitts ist der Einfluss metakognitiver Prozesse im Bereich des Aufgaben- und Problemlösens relevant: Metakognitive Prozesse beziehen sich im Gegensatz zu kognitiven Prozessen nicht direkt auf die Bearbeitung einer konkreten Aufgabe, sondern richten sich auf die Denkabläufe, die der Mensch zur Aufgaben- und Problemlösung aktiviert (vgl. ebd., Kaiser 2003: 18f.). In der Metakognitionsforschung werden zwei Hauptfor-

schungsrichtungen unterschieden: Die deklarative Komponente bezeichnet den Bereich des ‚metakognitiven Wissens‘, die exekutive Komponente den der ‚metakognitiven Kontroll- und Steuerungsprozesse‘. (Vgl. Flavell 1979, 1984, Brown 1978, 1984, Kluwe 1982 bzw. Kluwe/Schiebler 1984, Dimitrova 2008: 69, Kaiser/Kaiser 2006: 30, Opwis 1998: 372) Metakognitives Wissen beinhaltet „Annahmen und Überzeugungen bezüglich des eigenen Denkens und Handelns, über das Denken und Handeln anderer sowie hinsichtlich kognitiver Sachverhalte im Allgemeinen“ (ebd.). Da die bloße Verfügbarkeit von metakognitivem Wissen nicht ausreicht, um Informationen aufgaben- und situationsangemessen zu verarbeiten, bedarf es zusätzlich einer dynamischen Verarbeitungsregulation, durch die kognitive Prozesse und die damit verbundenen Handlungen geplant, überwacht und gesteuert werden: Der Mensch aktiviert sogenannte metakognitive Kontroll- und Steuerungsprozesse, die vor, während und nach Denk- und Problemlöseaktivitäten dazu dienen, die eigenen geistigen Tätigkeiten zu überwachen und zu lenken. (Vgl. Bannert 2007: 25ff., Opwis 1998: 372ff.) Relevant sind hier vor allem Kontrollprozesse der ‚Identifikation‘, ‚Prüfung‘, ‚Bewertung‘ und ‚Vorausschau‘ sowie Prozesse zur Steuerung der ‚Kapazität‘, des ‚Gegenstandes‘, der ‚Intensität‘ und der ‚Geschwindigkeit‘ von kognitiver Aktivität (vgl. Kluwe/Schiebler 1984: 35ff.). Von entscheidender Bedeutung ist, dass Personen, die ihr eigenes Denken und Problemlösen durch metakognitive Operationen begleiten, deutlich bessere Problemlöser sind als Personen, die keine metakognitiven Mechanismen anwenden. Ersterer sind in der Lage, ihr Problemfeld systematisch zu strukturieren, Handlungsoptionen zu betrachten und zu gewichten, alternative Lösungswege zu suchen und zu bewerten, von einfachen zu komplexen Lösungsstrategien zu wechseln sowie innovative, kreative Lösungen zu finden. Personen, die metakognitive Mechanismen anwenden, sind in ihrem Problemlöseverhalten insgesamt aktiver, selbstsicherer, scharfsinniger und geistig beweglicher. (Vgl. Berardi-Coletta et al. 1995: 222, Opwis 1998: 369)

Für die Frage, über welche Qualifikationen PR-Praktiker verfügen müssen, um in ihrem Job erfolgreich zu sein, haben diese Erkenntnisse enorme Relevanz: PR-Praktiker sind im Berufsalltag ständig gefordert, kognitive Problemstellungen zu bearbeiten. Hierzu zählt in erster Linie die Entwicklung von Strategien, was stets äußerst anspruchsvolle Denkleistungen voraussetzt. Durch das Nachdenken über die Denkprozesse, mit denen eine Strategie entwickelt wird, erzielen PR-Praktiker einen Leistungsschub, der sie zu strategischen Höchstleistungen befähigt. PR-Praktiker, die ihr Denken durch metakognitive Operationen begleiten, sind in der Lage, systematische und hochdifferenzierte Repräsentationen ihres

Aufgabenbereichs zu erstellen, und schaffen damit eine unverzichtbare Grundlage für die Entwicklung leistungsfähiger Strategien. Zudem gehen PR-Praktiker, die metakognitive Mechanismen anwenden, deutlich aktiver und feinsinniger bei der Problembearbeitung im Rahmen von Strategieentwicklungsprozessen vor: Sie bewerten Lösungswege hinsichtlich ihrer Erfolgsaussichten differenzierter, sind bereit, gewählte Wege als nicht zielführend zu verwerfen und nach alternativen Handlungsoptionen zu suchen. Ein solch elaboriertes Problemlöseverhalten ermöglicht die Entwicklung qualitativ hochwertiger Strategien. Hinzu kommt, dass metakognitive Operationen innovative und originelle Problemlösungen fördern. Dieser Aspekt ist insbesondere im PR-Beruf (erfolgs-)entscheidend, denn Public Relations sind kein Beruf, „der von den Synergieeffekten industrieller Massenproduktion profitieren kann“ (Merten/Schulte 2007: 59), und werden „nie anders funktionieren denn als Produktion von Unikaten“ (ebd.).

16.2 Meta-Kommunizieren

Die kommunikativen Anforderungen im PR-Beruf sind hochkomplex. Um zu klären, wodurch diese Komplexität entsteht, und warum Meta-Kommunizieren dieser Komplexität wegen zur Schlüsselqualifikation für Public Relations wird, ist es erforderlich, auf Erkenntnisse der Managementforschung zurückzugreifen. Richtungsweisend ist hier zunächst das Konzept der Managerrollen nach Mintzberg (1973). Bei Mintzbergs Arbeit handelt es sich um eine Pionierarbeit, die in der Managementforschung bis heute Relevanz besitzt und wichtige Hinweise auf die Komplexität der kommunikativen Herausforderungen in der PR-Praxis liefert (vgl. Schreyögg 2009: 1).

16.2.1 Das Konzept der Managerrollen nach Mintzberg (1973)

Als einer der ersten Wissenschaftler führte Mintzberg Ende der 1960er Jahre Tagesablaufstudien von Managern durch (vgl. Mintzberg 1973).¹⁹⁰ Ziel war es, zu konkretisieren, welche Aktivitäten den Arbeitsalltag von Managern bestimmen. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es zwar umfangreiche Vorstellungen darüber, was Manager tun sollten, aber nur wenige Untersuchungen dazu, welche Tätigkeiten sie tatsächlich ausüben. Im Rahmen seiner Studie beobachtete Mintzberg eine Woche lang die Aktivitäten von fünf Managern verschiedener Organisationstypen. (Vgl. Mintzberg 1989: 21f.)

¹⁹⁰ Die Verfasserin bezieht sich im Folgenden nicht nur auf die englische Originalfassung der Untersuchung von Mintzberg, sondern auch auf die 1989 erschienene deutsche Übersetzung.

Zur Beschreibung der Tätigkeiten von Managern greift Mintzberg auf das Konzept der Rolle¹⁹¹ zurück: Dabei identifiziert er mit ‚interpersonellen Rollen‘, ‚Informationsrollen‘ und ‚entscheidungsorientierten Rollen‘ zunächst drei übergeordnete Rollentypen, denen er in einem zweiten Schritt insgesamt zehn verschiedene Managerrollen zuweist:

- **Interpersonelle Rollen**

Manager besitzen formale Autorität über eine organisatorische Einheit. Daraus resultieren unterschiedliche interpersonelle Rollen, die ein Manager während seiner Tätigkeit einnimmt. Mintzberg ermittelt insgesamt drei Rollen, die diesem Bereich zuzuordnen sind (vgl. Tabelle 33). (Vgl. Mintzberg 1989: 29f.)

Tabelle 33: Interpersonelle Rollen eines Managers¹⁹²

Rolle	Beschreibung
Repräsentationsperson (figurehead)	Manager müssen verschiedene zeremonielle Verpflichtungen und repräsentative Aufgaben übernehmen (sowohl intern als auch extern)
Führungsperson (leader)	Manager sind verantwortlich für Führung, Leistung und Motivation der Mitarbeiter, Personalbesetzung, Aus- und Weiterbildung etc.
Kontaktperson (liaison)	Manager knüpfen und pflegen nützliche Kontakte außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs bzw. der eigenen Befehlskette; Aufbau eines externen Informationssystems

Quelle: nach Mintzberg 1973: 92., Mintzberg 1989: 29f.

- **Informationsrollen**

Aufgrund der Kontakte zu ihren Mitarbeitern und einem ausgeprägten Kontaktnetzwerk entwickeln Manager sich zum informationalen Nervenzentrum ihrer Organisationseinheit. Daraus resultieren laut Mintzberg die in Tabelle 34 erläuterten Informationsrollen eines Managers. (Vgl. Mintzberg 1989: 31f.)

¹⁹¹ In Anlehnung an Sarbin/Allen (1968) definiert Mintzberg eine Rolle als „an organized set of behaviors belonging to an identifiable office or position“ (Mintzberg 1973: 54).

¹⁹² Mintzberg verwendet eine sehr ausdrucksstarke Sprache, die viel Interpretationsspielraum bietet. Aus diesem Grund führt die Verfasserin im Folgenden auch die im englischen Original verwendeten Rollenbezeichnungen an (vgl. Mintzberg 1973: 58ff.).

Tabelle 34: Informationsrollen eines Managers

Rolle	Beschreibung
Monitor (monitor)	Manager überblicken und überwachen den Informationsfluss, bilden die Zentrale für verschiedenste interne und externe (weiche) Informationen von und über die Organisation
Verteiler (disseminator)	Manager geben interne und externe Informationen an andere Organisationsmitglieder weiter, Multiplikatorfunktion
Sprecher (spokesman)	Manager informieren die Organisationsumwelt über Pläne, Aktivitäten, Erfolge, Strategien etc. der Organisation

Quelle: nach Mintzberg 1973: 92f., Mintzberg 1989: 31f.

- **Entscheidungsorientierte Rollen**

Ihre formale Autorität und ihr Informationsmonopol machen Manager zur Hauptperson im Entscheidungssystem ihres Bereichs. Vier Rollen beschreiben die Entscheidungsaspekte der Managementtätigkeit (vgl. Tabelle 35). (Vgl. Mintzberg 1989: 32ff.)

Tabelle 35: Entscheidungsorientierte Rollen eines Managers

Rolle	Beschreibung
Unternehmer (entrepreneur)	Manager suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten in der bzw. für die Organisation, initiieren neue Projekte zur Optimierung von Arbeitsabläufen, Projekten, Zielen etc., entwerfen und koordinieren Wandel
Krisenmanager (disturbance handler)	Manager sind verantwortlich für den Umgang mit wichtigen, unerwarteten, außerhalb der Kontrolle des Managers liegenden Schwierigkeiten
Ressourcenzuteiler (resource allocator)	Manager sind verantwortlich für die Zuteilung organisationaler Ressourcen, sie entscheiden, wer was bekommt und was tut
Unterhändler (negotiator)	Manager verhandeln bei wesentlichen Entscheidungen und vertreten die Organisation

Quelle: nach Mintzberg 1973: 93, Mintzberg 1989: 32ff.

Die genaue Betrachtung der von Mintzberg identifizierten Rollen zeigt einen für die vorliegende Arbeit entscheidenden Punkt: Acht der zehn Managerrollen sind klare Kommunikator-Rollen. Die Tätigkeiten von ‚Repräsentationsperson‘, ‚Führungsperson‘, ‚Kontaktperson‘, ‚Monitor‘, ‚Verteiler‘, ‚Sprecher‘, ‚Krisenmanager‘ und ‚Unterhändler‘ kennzeichnen sich alle durch das gemeinsame zentrale Merkmal ‚Kommunikation‘. (Vgl. Merzten 2007: 7) Dieses Ergebnis deckt sich mit einem weiteren Befund: Im Rahmen seiner Tagesablaufstudien stellte Mintzberg fest, dass die von ihm beobachteten Manager insgesamt 78% ihrer Arbeitszeit für mündliche Kommunikation verwendeten (vgl. Mintzberg 1989: 26). Aus diesen Punkten ist abzuleiten, dass Managementarbeit stets Kommunikationsarbeit ist.

16.2.2 Die Bedeutung von Kommunikation im Management

Verschiedene Nachfolgestudien mit ähnlicher Untersuchungsmethodik bestätigen die Befunde von Mintzberg (vgl. Tabelle 36). Während frühere Studien (vgl. z.B. Kurke/Aldrich 1979¹⁹³) zeigen, dass sich zwar die Arbeitszeit von Managern erhöht hat, nicht aber deren Kommunikationsleistung, ist seit Beginn der 1980er Jahre zu erkennen, dass der Kommunikationsanteil im Management steigt. Oelert verweist in diesem Zusammenhang auf die Entwicklung neuer Kommunikationstechnologien und erklärt:

„Der Arbeitstag eines Managers besteht heute zu etwa 90% aus Kommunikation in Form von E-Mail, Fax, Telefon, Voice-Mail, Telefonkonferenzen und Face-to-Face-Gesprächen.“¹⁹⁴ (Oelert 2003: 1f.)

Bemerkenswerte Ergebnisse liefert hier die Untersuchung von Pribilla/Reichwald/Goecke (1996). Die Durchführung dieser Studie liegt zwar einige Zeit zurück, doch ihre Ergebnisse gelten in der aktuellen Literatur noch immer als verbindliche Richtwerte.¹⁹⁵

¹⁹³ Mit dem Jahr 1979 ist hier der Durchführungszeitpunkt der Studie und nicht deren Publikationszeitpunkt angegeben.

¹⁹⁴ Bienemann verweist auf den steigenden Einsatz computergestützter Kommunikationstechnologien und erklärt, dass „insbesondere Technologien, die Instant Messaging, Videokonferenzen und IP-Telefonie (VoIP) ermöglichen“ (Bienemann 2007: 4) an Bedeutung gewinnen.

¹⁹⁵ So beziehen sich z.B. Jung/Bruck/Quarg 2007, Oelert 2003, Picot/Reichwald/Wigand 2003 auf diese Ergebnisse. Aktuellere Erhebungsergebnisse liegen zurzeit nicht vor. Vor dem Hintergrund der kontinuierlichen Weiterentwicklung neuer Kommunikationstechnologien ist jedoch davon auszugehen, dass sich der Anteil von Kommunikation im Arbeitsalltag von Managern heute auf gleich bleibend hohem Level befindet. Dennoch ist die Durchführung weiterer Untersuchungen zu dieser Thematik nach Meinung der Verfasserin notwendig.

Tabelle 36: Anteil von Kommunikation an der Arbeitszeit von Managern (Auswahl Studienergebnisse 1979–1996)

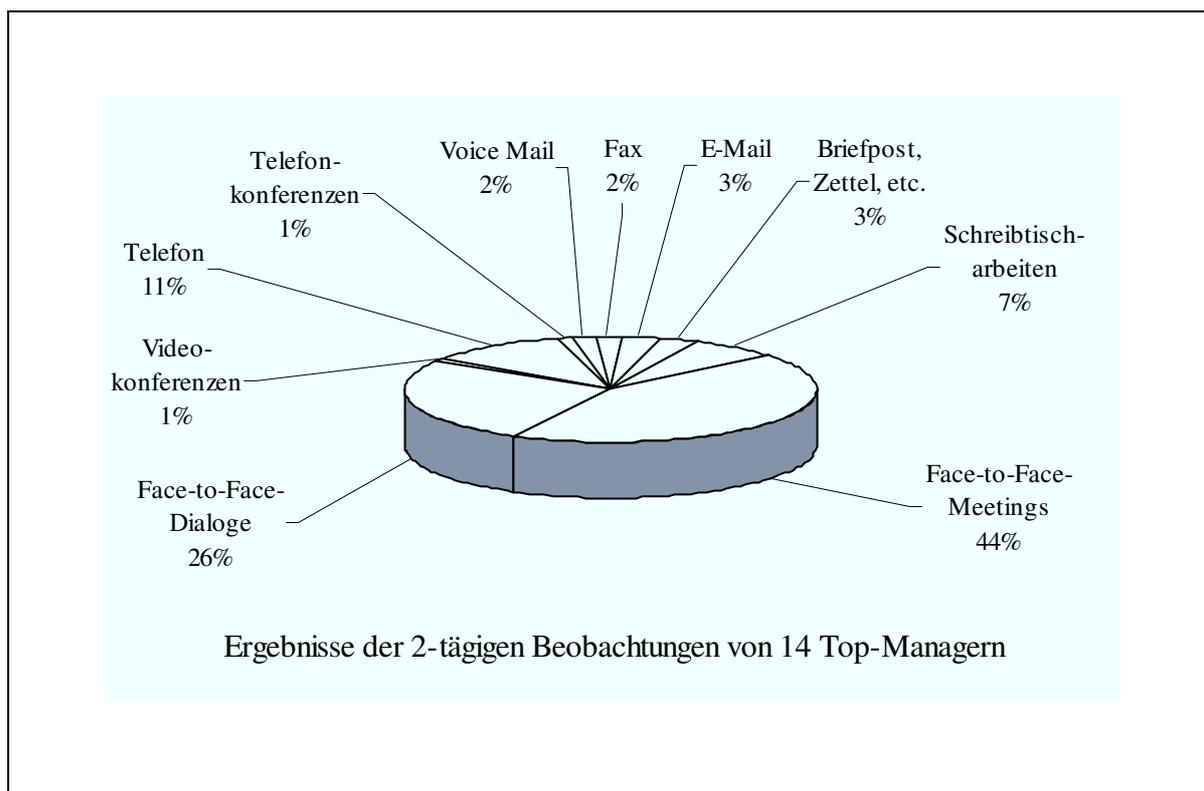
Autor	Jahr	Stichprobe	Anteil von Kommunikation an der Arbeitszeit von Managern (in %)
Engel et al.	1979		>50%
Lau/Newman/Broedling	1980	220 Manager verschiedener Ebenen	77%
Kotter	1982	15 General Manager	>70%
Kurke/Aldrich	1983	4 Top-Manager	70%
Deutschmann	1983	200 Top-Manager	60%
Beckurts/Reichwald	1984	12 Manager und Sekretariate	>70%
Luthans/Larsen	1986	120 Manager verschiedener Ebenen	>75%
Pribilla/Reichwald/Goecke	1996	14 Top-Manager	90%

Quelle: nach Pribilla/Reichwald/Goecke 1996: 27

Pribilla/Reichwald/Goecke stellen fest, dass Top-Manager im Durchschnitt 90% ihrer Arbeitszeit für Kommunikation (Face-to-face-Meetings, Face-to-face-Dialoge, Telefon, E-Mail, Voice Mail, Fax, Telefonkonferenzen, Videokonferenzen) aufwenden. 10% der Zeit entfällt auf Schreibtischarbeit einschließlich der Beschäftigung mit Briefpost und Zetteln. (Vgl. Abbildung 22) Interessant ist hier der Vergleich der Zeitanteile, die Manager für die Nutzung der verschiedenen Kommunikationskanäle aufwenden. (Vgl. Pribilla/Reichwald/Goecke 1996: 158) Abbildung 22 dokumentiert, dass Face-to-face-Meetings und Face-to-face-Dialoge trotz der Vielzahl neuer Kommunikationstechnologien mit 70% noch immer den weitaus größten Anteil in der Kommunikation von Managern ausmachen. Pribilla/Reichwald/Goecke erläutern:

„Die Face-to-face-Kommunikation, das persönliche Gespräch, die persönliche Begegnung – sie ist eine Konstante im Kommunikationsverhalten – sie spielt im Unternehmen heute wie in der Vergangenheit die dominierende Rolle für die Arbeit der Führungskräfte.“¹⁹⁶ (Ebd.: 163)

Abbildung 22: Anteil von Kommunikation an der Arbeitszeit von Managern
(Angaben in Prozent) (n = 14)



Quelle: nach Pribilla/Reichwald/Goecke 1996: 159

Als wesentliches Ergebnis bleibt für die Arbeit eines Managers festzuhalten: „Führungsarbeit ist Kommunikationsarbeit.“¹⁹⁷ (Ebd.: 158) Die sich daraus ergebenden Folgen für das Qualifikationsprofil von Managern im Allgemeinen und von PR-Managern im Besonderen werden in den folgenden Abschnitten analysiert.

¹⁹⁶ Auch Zerfaß verweist auf die besondere Bedeutung von Kommunikation im Management (vgl. 3.2, Zerfaß 2004: 293).

¹⁹⁷ Im Original kursiv.

16.2.3 Anforderungen an das Kommunikationsverhalten von Managern

Kommunikation bestimmt das Tätigkeitsprofil eines Managers: Manager kommunizieren z.B. zur Lösung von Sachproblemen, zum Einholen von Informationen, zur Entscheidungsfindung, zur Präsentation von Strategien und Ergebnissen, zur Organisation und Gestaltung der Zusammenarbeit im Team oder zur Motivation der Mitarbeiter. (Vgl. 16.2.2, Regnet 2009: 204) Problematisch ist, dass angehende Fach- und Führungskräfte während ihrer Schul- und Hochschulausbildung für die kommunikativen Herausforderungen im Managementalltag nicht ausreichend geschult werden. Meist stehen in der Ausbildung reine Fach- und Sachfragen im Vordergrund. „Das **Wie** aber, das richtige Kommunizieren [...] wird weder in der Schule noch in der Hochschule gelehrt.“ (von Rosenstiel 2007: 323) Kommunikationsstörungen im Managementalltag scheinen also ‚vorprogrammiert‘. (Vgl. Regnet 2009: 205, von Rosenstiel 2007: 323)

Ursachen für Kommunikationsstörungen

In Anlehnung an Regnet sind für Kommunikationsstörungen vier Hauptursachen zu unterscheiden (vgl. Regnet 2009: 207):

- **Kommunikationsmangel**

Eine wesentliche Ursache für Kommunikationsstörungen liegt darin, dass Manager und Mitarbeitende sich insgesamt zu wenig ‚austauschen‘. Im Arbeitsalltag bestehen häufig keine bzw. zu wenig feste Kommunikationsroutinen. Hinzu kommt, dass Probleme häufig nicht offen angesprochen werden. Konflikträchtige Themen werden vermieden bzw. geradezu tabuisiert, sodass das Potenzial, das in Konflikten liegt, ungenutzt bleibt. (Vgl. ebd.)

- **Senderfehler**

Kommunikationsstörungen entstehen auch dadurch, dass Mitteilungen unklar formuliert und für den Empfänger nicht gut verständlich sind. Dies kann sowohl bei mündlichen Mitteilungen in Face-to-face-Dialogen und -Meetings als auch bei schriftlichen Mitteilungen in E-Mails, Briefen oder Präsentationen der Fall sein. Weitere Probleme entstehen, wenn der Sender seine Mitteilungen nicht empfängergerecht und nicht empathisch vermittelt. Als Beispiele sind hier die Verwendung von Fachtermini bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher Experten oder ein nicht angemessener Sprachstil zu nennen. Ist der Sender einer Mitteilung nicht in der Lage oder nicht bereit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt seines Kommunikationspartners hineinzusetzen und dessen Reaktionen in den weiteren

Kommunikationsverlauf einzubeziehen, sind Kommunikationsblockaden unvermeidbar. (Vgl. ebd.: 207ff., Mentzel 2007: 12)

- **Kognitive Autonomie und selektive Wahrnehmung des Empfängers**

„Wer kommuniziert, sollte sich ständig bewusst sein: Eine Nachricht ist nicht das, was der Sprecher sagt, sondern das, was beim Empfänger ankommt und verstanden wird.“ (Ebd.: 11) Hiermit ist ein grundsätzliches ‚Problem‘ menschlicher Kommunikation angesprochen, das durch die kognitive Autonomie des Menschen und die Selektivität von Wahrnehmung zu begründen ist (vgl. Luhmann 1984: 216ff., Merten 1999: 63ff., Westerbarkey 2004: 31, Nünning/Zierold 2008: 10): „Der Konstruktivismus geht von der Autonomie [...] kognitiver Systeme aus[.]“ (Merten 1999: 97) Als kognitiv autonomes Wesen verarbeitet jeder Mensch Umwelteinflüsse nach den eigenen Regeln und individuellen Bedingungen. Der Empfänger einer Mitteilung wird demnach zum aktiven Konstrukteur, der die Bedeutung einer Aussage bestimmt. (Vgl. Pörksen 2005: 179, Nünning/Zierold 2008: 10) Weil die Umwelt stets komplexer ist als das kognitive System, entwickelt das kognitive System Selektionsstrategien: Menschen nehmen z.B. selektiv wahr. In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass der Mensch seine Wahrnehmung stets im Hinblick auf seine individuellen Erfahrungen, seine früheren oder folgenden Handlungen relationiert und kompatibel macht und seine Wahrnehmung damit für sich „sinnvoll“ (Merten 1999: 97) organisiert. (Vgl. ebd: 97f.) Für die Kommunikation im Managementalltag heißt das: Störungen und Missverständnisse sind weder in Face-to-face-Dialogen und Telefonkonferenzen noch in E-Mail-Korrespondenzen auszuschließen, sondern vielmehr sehr wahrscheinlich (vgl. Regnet 2009: 207).

- **Diskrepanzen zwischen ‚Gesagtem/Gedachtem‘ und ‚Verbalem/Nonverbalem‘**

Als weitere Ursache für Kommunikationsstörungen, speziell in der Face-to-face-Kommunikation, gelten Diskrepanzen zwischen dem Gesagten und dem Gedachten. Wird in Einzelgesprächen, Teammeetings oder offenen Diskussionen nicht das gesagt, was wirklich gemeint ist, kann dies zu schweren, nachhaltigen Problemen führen, da Aussagen und Verhalten der Kommunikationsteilnehmer unzuverlässig und unberechenbar werden. Erhebliche Kommunikationsstörungen entstehen auch dann, wenn Diskrepanzen zwischen dem ‚Was‘ und dem ‚Wie‘ einer Mitteilung bestehen. Stimmen Verbales und Nonverbales, also die Äußerungen einer Person und deren Mimik und Gestik, nicht überein, spricht man von ‚Double-bind-Nachrichten‘. Double-bind-Nachrichten übermitteln zwei Botschaften

parallel, die sich gegenseitig ausschließen. Auf Empfängerseite entstehen hierdurch große Unsicherheiten, da nicht klar ist, nach welcher der beiden Botschaften der Empfänger sich richten soll. Solch ein diffuses Kommunikationsverhalten kann vor allem in der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen massive Probleme zur Folge haben. (Vgl. Regnet 2009: 208ff., Moser 2009: 139)

Grundsätze für die Kommunikation im Management

Aus den oben aufgezeigten Ursachen für Kommunikationsstörungen sind verschiedene Grundsätze für ein erfolgreiches Kommunikationsverhalten von Managern abzuleiten.¹⁹⁸ Von grundlegender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass Manager heute nicht mehr durch Befehle managen (vgl. Regnet 2009a: 47, Wimmer 2008: 75ff.). Vielmehr müssen Manager ihre Kommunikation heute so professionell, leistungsfähig und sensibel gestalten, dass sie dadurch – und nicht lediglich durch Anordnungen und Befehle – Projekte, Arbeitsabläufe, Ziele, organisationale Veränderungen oder Mitarbeiterverhalten steuern können.¹⁹⁹

- **Feste Institutionalisierung von Kommunikationsroutinen**

Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden muss fester Bestandteil des Manageralltags sein. Hierfür sind bestimmte strukturelle Voraussetzungen notwendig: Kommunikationsroutinen wie regelmäßige Arbeitsbesprechungen, Teamsitzungen und Protokolle zur Sicherstellung des Informationsflusses sowie Zeitblöcke, „in denen der Vorgesetzte für die Mitarbeiter erreichbar ist, ohne durch andere Anfragen, Telefonate u.Ä. unterbrochen zu werden“ (Regnet 2009: 209), müssen institutionalisiert werden. Auch in qualitativer Hin-

¹⁹⁸ Die Verfasserin orientiert sich hier in groben Zügen an der Darstellung von Regnet 2009: 208ff.

¹⁹⁹ Diese Entwicklung ist sozialhistorisch zu erklären: Führung wurde früher ausschließlich aus der Hierarchie abgeleitet. Mit der Hierarchie waren sowohl die Organisationsstrukturen als auch die Verteilung der Arbeitsprozesse schon festgelegt. „Ordnung wurde als »heilig« betrachtet und stand selber [...] nicht zur Disposition.“ (Wimmer 2008: 78) Das Verständnis von Führung als „lineares Autoritätsverhältnis“ (Krusche 2008: 74) wurde durch verschiedene gesellschaftliche Faktoren nachhaltig gestützt. (Vgl. Wimmer 2008: 78) Zu nennen ist hier etwa der lange praktizierte autoritäre Erziehungsstil und die damit verbundene Sozialisation zur ‚widerspruchslosen Unterwerfung‘ (vgl. Schaefer/Goos/Goepfert 2000). Kommunikation wurde im Normalfall nicht gebraucht, sie war eher „ein Ausdruck von Störung des Funktionszusammenhangs“ (ebd.). Ende der 1980er Jahre begannen sich diese Strukturen aufzulösen: Organisationen waren gezwungen ihre Produktivität erheblich zu steigern. Um Veränderungs- oder Einsparungspotenziale zu identifizieren, musste nicht mehr nur der Produktionsbereich, sondern die gesamte Organisation unter Produktivitätsgesichtspunkten betrachtet werden. Erstmals wurden bestehende Organisationsstrukturen durch völlig neue Denkansätze aufgebrochen. Es wurde über Alternativen nachgedacht, wie die verschiedenen organisationalen Subsysteme zu gestalten, voneinander zu trennen und miteinander zu verknüpfen sind. (Vgl. ebd.: 79) „Diese alternativen Organisationsdesigns erfordern im Vergleich zur klassischen Hierarchie ganz neue Formen der Führbarkeit und Steuerung der Organisationsverhältnisse. Koordination ist nicht mehr über die Unterstellung von Fraglosigkeit herstellbar, sondern über Kommunikation, über Aushandlungsprozesse[.]“ (Ebd.)

sicht sind bestimmte Routinen zu etablieren: Fach- und Führungskräfte sollten den Mitarbeitenden grundsätzlich Gesprächsbereitschaft signalisieren und sie ermutigen, auch unangenehme Themen anzusprechen. (Vgl. Regnet 2009: 209, Dräger 1993: 29) In Arbeitsbesprechungen kann z.B. die feste Einrichtung eines Tagesordnungspunkts ‚Kritik/Konflikte‘ sehr sinnvoll sein.²⁰⁰

- **Senderverhalten: verständlich, empfängerorientiert und empathisch**

Verständlichkeit ist eine der Hauptanforderungen an die Kommunikation im Management (vgl. ebd., Regnet 2009: 209). Langer/Schulz von Thun/Tausch nennen mit 1) ‚Einfachheit‘, 2) ‚Gliederung/Ordnung‘ 3) ‚Kürze/Prägnanz‘, 4) ‚anregende Zusätze‘ vier Merkmale, die einen verständlichen Text²⁰¹ charakterisieren, und liefern damit wichtige Richtlinien für das Kommunikationsverhalten von Managern (vgl. Langer/Schulz von Thun/Tausch 2002: 21ff.).²⁰² Eine weitere Anforderung an die Kommunikation im Management ist ein empfängergerechtes und empathisches Kommunikationsverhalten. Manager müssen nicht nur in der Lage sein, sich genau auf den jeweiligen Kommunikationspartner einzustellen (Welche Position hat mein Gegenüber inne? Welche Fachtermini, Arbeitsabläufe und Prozesse sind bekannt? Wo benötigt er/sie noch Hintergrundinformationen?). Sie müssen auch das Vermögen besitzen, sich in die Arbeitsbedingungen, Anliegen, Wünsche und Gefühle ihrer Mitarbeiter (insbesondere ihrer Untergebenen) hineinzudenken. (Vgl. Mentzel 2007: 12f., Spreng 2005: 231, Kanning 2005: 86, Regnet 2009: 207)

„Mittels praktizierter Empathie lässt sich jede Verständigung effektiver und reibungsloser gestalten, weil wir viel schneller auf das Wesentliche einer Sache kommen können, ohne uns in Missverständnissen, Fehlinterpretationen und Nebensächlichkeiten zu verlieren. [...] Durch das Einfühlungsvermögen wird zudem eine grundsätzliche Schwierigkeit der Kommunikation zumindest reduziert: Emotionen werden selten verbalisiert, sondern in den meisten Fällen non-

²⁰⁰ Die Notwendigkeit, zu kommunizieren, besteht auf allen Hierarchieebenen und damit auch bzw. vor allem auf höchster Führungsebene (vgl. Deekeling 2009: 44). Deekeling betont daher die „Notwendigkeit von Kommunikation zwischen CEO und Führungskräften“ (ebd.): „In die Praxis umgesetzt heißt das, sich Zeit zu nehmen für Gespräche und gezielt den Dialog zu suchen. Und zwar so oft wie möglich, persönlich und direkt in der Ansprache, sei es im kleinen Kreis oder in großer Runde. Solche Gespräche dienen der Information und Einbindung. Sie folgen aber auch einer weiteren Zielsetzung: Das persönliche Erleben des CEO in seiner Rolle als Erklärer, Lehrer, Erzieher schärft das Bewusstsein der Führungskräfte für ihre eigenen Kommunikationsaufgaben. Die Botschaft des CEO ist ebenso simpel wie einleuchtend: „Seht her, ich nehme mir ausreichend Zeit, Sie zu informieren, mit Ihnen zu sprechen. Also erwarte ich, dass auch Sie Zeit investieren, um mit Ihren Mitarbeitern zu reden.““ (Ebd.)

²⁰¹ Langer/Schulz von Thun/Tausch beziehen sich vorwiegend auf schriftliche Texte. Nach Ansicht der Verfasserin ist das Verständlichkeits-Konzept der Autoren jedoch auch auf mündliche Texte übertragbar.

²⁰² Vgl. dazu ausführlich Abschnitt 17.4.

verbal zum Ausdruck gebracht. Und der empathische Mensch ist viel eher dazu fähig, nonverbale Signale präzise zu deuten.“ (Etrillard 2006: 89)

Außerdem haben die Ausführungen in Abschnitt 14 bewiesen, dass empathische Kommunikation die Basis allen Überzeugungshandelns bildet. Empathie ist folglich auch unverzichtbar, um Mitarbeiter von der Notwendigkeit einer Maßnahme zu überzeugen oder für eine Idee zu begeistern.

- **Empfängerverhalten: Aktiv zuhören**

Menschliche Kommunikation ist hochgradig störanfällig: Die wesentlichen Gründe dafür sind die kognitive Autonomie und selektive Wahrnehmung des Menschen (vgl. Luhmann 1984: 216ff., Merten 1999: 63ff., Nünning/Zierold 2008: 10). Inhaltliche Verzerrungen, Kommunikationslücken und Missverständnisse können besonders in beruflichen Kontexten weit reichende Folgen haben. Fach- und Führungskräfte sollten daher stets das Prinzip des ‚aktiven Zuhörens‘ anwenden, um in ihrer Rolle als Mitteilungsempfänger die Störanfälligkeit von Kommunikation bestmöglich zu kompensieren. Aktives Zuhören basiert auf zwei Grundsätzen: Zum einen muss der Mitteilungsempfänger seinem Gegenüber deutlich machen, dass er ihm zuhört. Zum anderen muss der Empfänger versuchen zu verstehen, was sein Kommunikationspartner wirklich sagen möchte.²⁰³ (Vgl. Gordon 1991: 67ff., Mentzel 2007: 30, Regnet 2009: 210) Die Grundsätze des aktiven ‚Zuhörens‘ gelten im übertragenen Sinne ebenso für schriftliche Kommunikation.

- **Authentizität**

Grundsätzlich gilt: Manager sollen authentisch kommunizieren. Damit wird weder ignoriert, dass es im Managementalltag zweifelsohne Situationen gibt, in denen Interessen bewusst verschleiert werden, noch ist damit gemeint, dass Manager alles sagen sollen, was sie denken. Als generelle Leitlinie gilt jedoch, dass zwischen Gesagtem und Gedachtem keine Diskrepanzen bestehen sollten. Übereinstimmungen sollten auch zwischen Verbalem und Nonverbalem bestehen. In ihrer Kommunikation mit Mitarbeitenden, insbesondere mit Untergebenen, sollten Manager Double-bind-Situationen vermeiden. (Vgl. ebd.: 208ff., Dräger 1993: 23)

²⁰³ Vgl. dazu ausführlich 17.4.

16.2.4 Meta-Kommunikation als Voraussetzung für leistungsfähige Kommunikation

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die Kommunikation von Managern extrem leistungsfähig sein muss. Leistungsfähige Kommunikation wiederum setzt „die Fähigkeit, diese zu thematisieren, voraus, also einen Typ von Metakommunikation“ (Merten/Schulte 2007: 58). Meta-Kommunikation ist Kommunikation über Kommunikation, sie macht Kommunikation zum Gegenstand ihrer selbst und erfolgt damit von einer höheren Ebene aus (vgl. Luhmann 1984: 210f., Nünning/Zierold 2008: 34).

„Man kann den Kommunikationsverlauf in der Kommunikation thematisieren, kann fragen und erläutern, wie etwas gemeint gewesen war, kann um Kommunikation bitten, Kommunikation ablehnen, Kommunikationszusammenhänge einrichten usw.“ (Luhmann 1984: 210)

Durch Meta-Kommunikation haben Fach- und Führungskräfte die Möglichkeit, sich mit den Mitarbeitenden „über das «Wie» der gemeinsamen Kommunikation und Kooperation“ (Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2003: 27) auseinanderzusetzen. (Vgl. auch 11.2)

So kann Meta-Kommunikation beispielsweise die Kommunikationsroutinen im Arbeitsalltag thematisieren: Sind ausreichend Kommunikationsgelegenheiten vorhanden (Arbeitsbesprechungen, Teamsitzungen, Einzelgespräche etc.) oder haben die Beteiligten öfter Gesprächsbedarf? Am häufigsten kommt Meta-Kommunikation zum Einsatz, wenn Kommunikationsstörungen auftreten (vgl. Nünning/Zierold 2008: 35f.): Wird ein Gespräch sehr emotional oder ‚drehen‘ sich die Kommunikationsteilnehmer mit ihren Argumenten ‚im Kreis‘, dient sie als Instrument, um Fehlentwicklungen zu identifizieren, zu stoppen und das Gespräch zu einer zielorientierten Form zurückzuführen. Mentzel erklärt: „In solchen Fällen kann es angebracht sein, die Frage nach dem „Wie“ des bisherigen oder weiteren Gesprächsverlaufs vorübergehend zum Gesprächsgegenstand zu machen.“ (Mentzel 2007: 59f.) Zusätzlich ist Meta-Kommunikation für Manager ein geeignetes Mittel, um eigene Ideen, Vorschläge und Interessen einzubringen und damit den weiteren Gesprächsverlauf zu beeinflussen. Meta-Kommunikation kann nicht nur während, sondern auch direkt zu Beginn eines Gesprächs eingesetzt werden. So mag es bei einem Meeting mit kontroversen Inhalten sinnvoll sein, im Vorhinein bestimmte inhaltliche und organisatorische Regelungen zu treffen, um eine Eskalation zu vermeiden. Auch zum Ende von Gesprächen erweist es sich als nützlich, Meta-Kommunikation zu betreiben: In einigen Organisationen ist eine abschließende „Manöverkritik“ (ebd.: 60) fester Bestandteil von Besprechungen. Dabei wird im Anschluss an Gruppenmeetings, Mitarbeitergespräche oder offene Diskussionen über deren Verlauf reflektiert. Wichtig ist, dass Meta-Kommunikation sich nicht aus-

schließlich auf negative Gesprächserscheinungen bezieht. Meta-Kommunikation kann auch genutzt werden, um Zufriedenheit über den Verlauf von Kommunikationssituationen zu äußern. (Vgl. ebd.: 60f.)

16.2.5 Meta-Kommunizieren als Schlüsselqualifikation für PR-Experten

Durch Kommunikation steuern Manager Arbeitsprozesse, Ziele, Projekte, organisationale Veränderungen oder das Verhalten von Mitarbeitern (vgl. 16.2.2, 16.2.3). Die Reflexivisierung von Kommunikation bietet Managern ein hochwirksames Instrument, um diese Kommunikation, von einer überhöhten Ebene aus, ebenfalls zu steuern (vgl. 16.2.4). Mit Meta-Kommunikation verfügen Manager also über ein Instrument zur Steuerung der Steuerung. Auch hier handelt es sich demnach um einen Typus von reflexiver Struktur, der dadurch gekennzeichnet ist, dass er eine Steigerung von Selektivität und Komplexität bewirkt. Die durch Meta-Kommunikation erzeugte Leistungspotenzierung bietet im Managementalltag (wettbewerbs-)entscheidende Vorteile. (Vgl. Merten 1999: 87) Daraus folgt, dass Fach- und Führungskräfte aller Disziplinen und Hierarchieebenen nicht nur über ausgeprägte kommunikative, sondern auch meta-kommunikative Qualifikationen verfügen müssen.

Für das Anforderungsprofil von PR-Fachleuten wird demnach ein weiterer wichtiger Baustein erkennbar: Ebenso wie andere Manager auch, müssen PR-Experten ausgezeichnete Kommunikatoren sein. Dies beinhaltet fundierte Kenntnisse über die Entstehung von Kommunikationsstörungen, die Orientierung an verschiedenen kommunikativen Grundsätzen und das Vermögen, Meta-Kommunikation im Managementalltag gewinnbringend einzusetzen.

Eine weitere Argumentationslinie lässt sich aus den beiden Ebenen ableiten, die PR-Praktiker bei ihrer Arbeit einnehmen (vgl. Merten/Schulte 2007: 59). Im Unterschied zu Managern allgemein bestehen für PR-Manager spezielle strukturelle Anforderungen, die ein hoch entwickeltes Kommunikations- bzw. Meta-Kommunikationsvermögen zur Schlüsselqualifikation für Public Relations machen:

Die Managementforschung hat bewiesen, dass Kommunikation das Tätigkeitsprofil von Managern dominiert (vgl. 16.2.2). Ruft man sich in diesem Zusammenhang die in Abschnitt 3.1 erläuterte Definition von PR als „management of communication“ (Grunig/Hunt 1984: 6) in Erinnerung, wird eine besondere Struktur für PR sichtbar, die erneut belegt, dass Grunig/Hunts Definition unzureichend ist: Die Autoren führen mit ihrer Definition von PR als Management von Kommunikation den Managementbegriff in die Diskussi-

on ein und definieren PR damit klar als Managementaufgabe. Dabei verweisen Grunig/Hunt jedoch nicht auf ein zentrales Strukturmerkmal von PR, das hier erkennbar wird: Management ist immer Kommunikation. (Vgl. Merten 2008: 51) Für PR bzw. das Management von Kommunikation bedeutet dies:

„Management von Kommunikation ist also längst ein Management von Kommunikation *durch* Kommunikation. Das heißt nichts anderes, als dass PR-Fachleute (Kommunikationsmanager) *Metakommunikatoren* sind: Sie setzen Kommunikation (als Mittel) ein, um Kommunikation (als Ziel) ins Werk zu setzen.“ (Ebd.)

Merten benennt damit zutreffend ein entscheidendes Wesensmerkmal von PR, das einen wichtigen Hinweis darauf liefert, warum Kommunizieren für PR-Praktiker von so herausragender Bedeutung ist: Im PR-Beruf wird Kommunikation auf Kommunikation angewandt. Auch hier liegt also eine reflexive Struktur vor, die allerdings anderen Typs ist als die zuvor beschriebene: PR-Fachleute kommunizieren, um zu kommunizieren. Sie betreiben ‚Kommunikation durch Kommunikation‘ und bewegen sich damit per se immer auf der Ebene der Meta-Kommunikation. Für die Frage, welche Qualifikationen im PR-Beruf wichtig sind, ist diese Erkenntnis entscheidend:

„Wenn stets von der Ebene der Metakommunikation aus die Kommunikation geregelt werden muss, dann erfordert dies eine weit höhere Sensibilität für Kommunikation und ein laufendes Entscheiden, mit welcher Kommunikation gegenüber welcher Zielgruppe wie gearbeitet wird.“ (Merten/Schulte 2007: 59)

Es steht außer Frage, dass die „reflexiv erzeugte Zweigliedrigkeit“ (Merten 2008: 51) dieses Prozesses PR-Managern ein deutlich höher entwickeltes Kommunikationsvermögen abfordert als dies bei Managern anderer Disziplinen der Fall ist. PR-Experten müssen in zweierlei Hinsicht kommunikative Spitzenleistungen vollbringen: Zum einen in der Kommunikation im direkten Arbeitsumfeld, zum anderen in der Kommunikation mit den PR-Zielgruppen (hervorzuheben ist hier die Notwendigkeit zur empathischen Zielgruppenansprache, wie sie in Abschnitt 14 beschrieben wurde). Da diese kommunikativen Anforderungen in der PR-Praxis fortwährend aufeinandertreffen, müssen PR-Manager stets mit hohem Entscheidungsdruck und entsprechender Geschwindigkeit kommunizieren (vgl. Merten/Schulte 2007: 59): „Kontemplative Situationen, in denen die „allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Heinrich von Kleist, 1805) stattfinden kann“ (ebd.) sind im Management – vor allem aber im PR-Management – undenkbar.

Die Komplexität des hier beschriebenen Prozesses erhöht sich zusätzlich, wenn PR-Manager für die Kommunikation im direkten Arbeitsumfeld Meta-Kommunikation als Steuerungselement nutzen (vgl. 16.2.4). Dann setzen PR-Manager Meta-Kommunikation (als Mittel) ein, um Kommunikation (als Ziel) ins Werk zu setzen (vgl. Merten 2008: 51). Sie betreiben Kommunikation durch Meta-Kommunikation und agieren demnach als Meta-Meta-Kommunikatoren.

16.2.6 Zusammenfassung und Fazit: Meta-Kommunizieren

Die kommunikativen Anforderungen im PR-Beruf sind hochkomplex und machen Meta-Kommunizieren zur Schlüsselqualifikation für Public Relations.

Zur Klärung dieses Zusammenhangs sind Erkenntnisse aus der Managementforschung richtungsweisend: Zunächst ist hier das Konzept der Managerrollen nach Mintzberg (1973) relevant. Um zu ermitteln, welche Tätigkeiten den Arbeitsalltag von Managern bestimmen, identifiziert der Autor im Rahmen von Tagesablaufstudien zehn verschiedene Managerrollen: ‚Repräsentationsperson‘, ‚Führungsperson‘, ‚Kontaktperson‘, ‚Monitor‘, ‚Verteiler‘, ‚Sprecher‘, ‚Unternehmer‘, ‚Krisenmanager‘, ‚Ressourcenzuteiler‘ und ‚Unterhändler‘ (vgl. Mintzberg 1973: 54ff.). Auffällig ist, dass acht dieser zehn Rollen klare Kommunikator-Rollen sind (vgl. Merten 2007: 7). Dieses Ergebnis deckt sich mit einem weiteren Befund: Mintzbergs Untersuchung zeigt, dass Manager mehr als Dreiviertel ihrer Arbeitszeit für Kommunikation aufwenden (vgl. Mintzberg 1989: 26). Die Befunde verschiedener Nachfolgestudien mit ähnlicher Methodik bestätigen bzw. übertreffen die Ergebnisse von Mintzberg: Durch die fortwährende Entwicklung neuer Kommunikationstechnologien liegt der Anteil von Kommunikation im Management heute bei bis zu 90% der Gesamtarbeitszeit. Demzufolge ist Managementarbeit stets Kommunikationsarbeit. (Vgl. Oelert 2003: 2, Pribilla/Reichwald/Goecke 1996: 158) Dabei ist entscheidend, dass Manager heute nicht mehr durch Befehle managen, sondern sie die Kommunikation im Managementalltag so leistungsfähig gestalten müssen, dass sie dadurch Projekte, Arbeitsabläufe, Ziele, organisationale Veränderungen oder Mitarbeiterverhalten steuern können (vgl. Regnet 2009a: 47). Mit dem bloßen Erteilen von Befehlen kann dies nicht erreicht werden. Für das Anforderungsprofil von PR-Fachleuten steht damit fest: Ebenso wie Manager anderer Disziplinen, müssen PR-Manager hervorragende Kommunikatoren sein. Dies beinhaltet

- fundierte Kenntnisse über die Entstehung von Kommunikationsstörungen,

- die Orientierung an verschiedenen kommunikativen Grundsätzen (,Institutionalisierung von Kommunikationsroutinen', ,Verständlichkeit', ,empfängergerechtes, empathisches Senderverhalten', ,aktives Empfängerverhalten', ,Authentizität') und
- speziell das Vermögen, Meta-Kommunikation zu betreiben, um sich mit den Mitarbeitenden „über das «Wie» der gemeinsamen Kommunikation“ (Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2003: 27) auseinanderzusetzen und die eigene Kommunikation leistungsfähiger zu gestalten.

Eine zusätzliche Argumentationslinie ist aus den beiden Ebenen abzuleiten, auf denen PR-Praktiker arbeiten (vgl. Merten/Schulte 2007: 59): Die Managementforschung zeigt, dass Kommunikation das Tätigkeitsprofil von Managern bestimmt. Für PR bzw. das Management von Kommunikation heißt das, dass Management von Kommunikation reflexiv und immer „Management von Kommunikation *durch* Kommunikation“ (Merten 2008: 51) ist. PR-Fachleute kommunizieren, um zu kommunizieren, und bewegen sich damit per se immer auf der Ebene der Meta-Kommunikation. Die „reflexiv erzeugte Zweigliedrigkeit“ (ebd.) dieses Prozesses verlangt von PR-Experten ein weit höher entwickeltes Kommunikationsvermögen, als dies bei Managern allgemein der Fall ist. PR-Manager müssen sowohl in der Kommunikation im direkten Arbeitsumfeld als auch in der Kommunikation mit den PR-Zielgruppen kommunikative Spitzenleistungen vollbringen (vgl. 14, 16.2.3, 16.2.4). Wegen des fortlaufenden Aufeinandertreffens dieser kommunikativen Ansprüche müssen PR-Manager permanent mit großer Schnelligkeit und hohem Entscheidungsdruck kommunizieren (vgl. Merten/Schulte 2007: 59). Die Komplexität dieses Prozesses steigt zusätzlich immer dann, wenn PR-Manager für die Kommunikation im direkten Arbeitsumfeld Meta-Kommunikation einsetzen (vgl. 16.2.4). In diesen Situationen agieren PR-Manager nicht nur als Meta-Kommunikatoren, sondern sogar als Meta-Meta-Kommunikatoren, da sie Meta-Kommunikation (als Mittel) einsetzen, um Kommunikation (als Ziel) ins Werk zu setzen (vgl. Merten 2008: 51).

16.3 Meta-Wissen

„Die zentrale Bedeutung von Wissen [...] liegt freilich darin, dass man Wissen nicht nur wissen, sondern auch auf Wissen anwenden [...] kann.“ (Degele 2007: 65)

Die Anwendung von Wissen auf Wissen wird in den unterschiedlichsten akademischen Disziplinen unter dem Begriff ‚Meta-Wissen‘ diskutiert und erforscht (z.B. Psychologie, Pädagogik, Betriebswirtschaftslehre, Sozialwissenschaft, Kommunikationswissenschaft)

(vgl. u.a. Reinmann/Eppler 2008, Probst/Raub/Romhardt 2006, Hinke 2007, Meckel 1999). Ausgehend von der Wortbedeutung, ist Meta-Wissen als ‚Wissen über Wissen‘ bzw. als ‚Wissen über den effektiven und effizienten Umgang mit Wissen‘ zu definieren.

Um die wesentlichen Merkmale von Meta-Wissen aufzuzeigen und dessen Bedeutung zu erläutern, ist es zunächst notwendig, den Blick auf einen gesellschaftlichen Veränderungsprozess mit weit reichenden Folgen zu richten: Den Wandel unserer Gesellschaft zur Wissensgesellschaft (vgl. 16.3.1).

16.3.1 Von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft

Die Wissensgesellschaft ist gekennzeichnet durch die zunehmende Bedeutung von Information und Wissen in allen gesellschaftlichen Bereichen, insbesondere in der Ökonomie. Anfang der 1960er Jahre prägt der japanische Wissenschaftler Tadao Umesao den Begriff der ‚Informationsgesellschaft‘²⁰⁴ in seiner Stufentheorie. (Vgl. Lehmann 2007: 33) Einige Jahre später legen auch in der westlichen Welt verschiedene Autoren (vgl. z.B. Bell 1976, Toffler 1980 oder Naisbitt 1982) Konzepte vor, in denen sie den gesellschaftlichen Wandel als einen in mehreren Stufen verlaufenden Prozess darstellen, der – zumindest vorerst – in der Entstehung der Informationsgesellschaft sein Ende gefunden hat. Hauptmerkmal dieser neuen Gesellschaftskonzeption ist ein Wirtschaftssystem, das sich nicht mehr durch Handarbeit konstituiert, sondern durch Kopfarbeit bzw. durch die Arbeit mit Informationen und Wissen. (Vgl. Meckel 1999: 32)

Exemplarisch für die verschiedenen Konzepte wird hier das ‚Dreistadiengesetz gesellschaftlicher Entwicklung‘ des US-amerikanischen Soziologen Daniel Bell vorgestellt. Bell unterscheidet zwischen ‚vorindustrieller‘, ‚industrieller‘ und ‚postindustrieller Gesellschaft‘ (vgl. Tabelle 37).

²⁰⁴ Wie angedeutet, werden die Begriffe ‚Wissensgesellschaft‘ und ‚Informationsgesellschaft‘ synonym verwendet. Heute setzt sich jedoch mehr und mehr der Begriff Wissensgesellschaft durch (vgl. Lehmann 2007: 34f.). Hauptgrund ist dessen breitere Verwendungsmöglichkeit, die sich durch die Abgrenzung der Begriffe ‚Information‘ und ‚Wissen‘ ergibt (vgl. Lehmann 2007: 34f.): „Information bietet kurzfristige, aktuelle Fokussierung, Wissen bietet langfristige und prozedurale Orientierung. Information dient folglich dazu, bestehendes Wissen zu aktualisieren und abzugleichen [...].“ (Meckel 1999: 34) Erst die Verarbeitung von Inhalten macht Informationen zu Wissen und ermöglicht die Konstruktion von komplexen Wissensnetzen (vgl. Mandl/Reinmann-Rothmeier 1997: 6). Der Begriff Wissensgesellschaft fokussiert nicht ausschließlich auf die technische und ökonomische Transformation der Gesellschaft, sondern stellt zudem eine emanzipatorische Politik in den Mittelpunkt, die einen reflektierten Umgang mit Wissen fordert (vgl. ebd., Lehmann 2007: 35).

Tabelle 37: Merkmale vorindustrielle, industrielle und postindustrielle Gesellschaft

	Vorindustrielle Gesellschaft	Industrielle Gesellschaft	Postindustrielle Gesellschaft
Grundlage der Technologie	Rohstoffe	Energie	Information
Entwurfprinzip	Spiel gegen die Natur	Spiel gegen die technisierte Natur	Spiel zwischen Personen
Wichtigste Berufsgruppen	Bauer, Bergmann, Fischer, ungelernter Arbeiter	Angelernter Arbeiter, Ingenieur	Technische und akademische Berufe, Wissenschaftler
Zeitperspektive	Orientierung an der Vergangenheit, Ad-hoc-Reaktionen	Ad-hoc-Anpassung, Vorausberechnungen	Zukunftsorientierte Voraussage

Quelle: nach Bell 1976: 117

Die *vorindustrielle Gesellschaft* steht „noch ganz im Zeichen der Urproduktion“ (Bell 1976: 116). Hier werden Güter durch Landwirtschaft und Handwerk produziert. Laut Bell funktioniert das Leben in der vorindustriellen Gesellschaft als eine Art ‚Spiel gegen die Natur‘, bei dem die Gesellschaft den Regeln abnehmender Erträge und schwacher Produktivität unterworfen ist. (Vgl. ebd.)

In der *industriellen Gesellschaft* wandert die Produktion von Landwirtschaft und Handwerk ab. Fortan wird in funktional auf sich gestellten Fabriken regional produziert. (Vgl. Merten 1999: 205) Um die natürliche Umwelt in eine technische zu überführen, wird Energie benötigt (vgl. Bell 1976: 116). Die Industriegesellschaft funktioniert also „nach dem „Schema“ eines „Spiels gegen die technisierte Natur““ (ebd.) und „beruht auf der Koordination von Maschinen und Menschen im Dienste der Güterproduktion“ (ebd.: 36).

Das Konzept der *postindustriellen Gesellschaft* beruht auf dem ‚Primat des theoretischen Wissens‘ als der zentralen Achse, um die sich neue Technologien, das Wachstum der Wirtschaft und die gesellschaftliche Schichtung anordnen (vgl. ebd.: 12ff.).

Bell erläutert hierzu:

„Nun war natürlich Wissen seit eh und je nötig, sollte eine Gesellschaft funktionieren. Geändert hat sich im Fall der nachindustriellen Gesellschaft lediglich die Art dieses Wissens, da, um die Entscheidungen organisieren und den Wandel lenken zu können, das *theoretische* Wissen

in den Mittelpunkt rücken, d.h. die Theorie über die Empirie gestellt und das Wissen in abstrakten Symbolsystemen kodifiziert werden musste [...].“ (Ebd.: 36)

Die postindustrielle Gesellschaft ist nicht mehr vorrangig an der industriellen Fertigung, sondern an einer Dienstleistungsökonomie orientiert, in der Wissen die Schlüsselressource bildet. Die Wirtschaft der nachindustriellen Gesellschaft basiert auf Wissensprodukten mit einer zugehörigen Informations- bzw. Wissensindustrie. (Vgl. Lehmann 2007: 34, Meckel 1999: 32) Demgemäß konzeptualisiert Bell die Funktionsweise dieses Gesellschaftstyps als „Spiel zwischen Personen“ (Bell 1976: 116), bei dem außer der ‚Maschinentechnologie‘ auch die auf Information beruhende ‚intellektuelle Technologie‘ mitwirkt (vgl. ebd.).

Die von Bell beschriebenen Veränderungen setzen sich bis heute fort. Dies belegt der Anteil der Erwerbstätigen in den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen: Während in Deutschland 1995 noch 2,9% der Erwerbstätigen in der Land-Forstwirtschaft/Fischerei arbeiteten, sind es 2008 nur noch 2,1%. Eine vergleichbare Entwicklung zeigen die Zahlen für das produzierende Gewerbe, in dem der Anteil der Erwerbstätigen von 32,6% 1995 auf 25,4% 2008 abgenommen hat. Anders die Entwicklung im Dienstleistungsbereich mit der Schlüsselressource Wissen²⁰⁵: Hier ist der Anteil der Erwerbstätigen von 64,6% im Jahr 1995 auf 72,4% in 2008 gestiegen. (Vgl. Statistisches Bundesamt 2008: 79, Statistisches Bundesamt 2006: 78, hier zitiert nach Hinke 2007: 38, Hinke 2007: 38)

16.3.2 ‚Wissensexplosion‘ und ‚Informationsflut‘

Mit dem oben beschriebenen Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft geht eine immer schnellere Produktion und Differenzierung von Wissen einher: In der heutigen Gesellschaft wird „immer mehr Wissen immer schneller produziert“ (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997a: 12). Verstand man Wissenschaft im 19. Jahrhundert noch als einen begrenzten und damit komplett erfassbaren Bereich, ist heute die prinzipielle Offenheit des Wissens durch vielfältige Formen der Differenzierung zu betonen. Jeder Wissensfortschritt erschließt immer wieder neue Gebiete, die ihrerseits wiederum Ausgangspunkt für neuen Wissensfortschritt sind, und sich – einmal schneller, einmal langsamer – in neue Bereiche ausdifferenzieren. (Vgl. Bell 1976: 191)

²⁰⁵ Als Musterbeispiel ist hier der Mikrochip zu nennen, dessen Preis sich zu 88% aus Forschung, Entwicklung und Kontrolle (also durch Wissen) und nur zu 12% aus Produktionsarbeit ergibt (vgl. Lehmann 2007: 34).

Für Bell begann die Differenzierung des Wissens genau im Jahr 1788. Dies belegt der Autor am Beispiel der *Encyclopaedia Britannica*. (Vgl. Meckel 1999: 30)

„Im Vorwort zur 11. Auflage der *Encyclopaedia Britannica* heißt es: „Die ersten Auflagen der Enzyklopädie (1745–1785) waren ... wie alle ihre Vorgängerinnen ... von ein oder zwei Gelehrten zusammengestellt worden, die noch imstande waren, das gesamte menschliche Wissen zu überschauen. Bei der dritten Auflage (1788) dagegen wurde erstmals der Plan gefasst, Spezialisten heranzuziehen.“ Damals also brach die Einheit des Wissens auseinander. An der Ausgabe von 1967 wirkten bereits 10000 „anerkannte Experten“ mit.“ (Bell 1976: 179f.)

Ohne Frage lassen sich zahlreiche andere Zeitpunkte bestimmen, an denen das Ende eines einheitlichen, gesellschaftlichen Wissens festzumachen ist. Gleichwohl beschreibt das oben zitierte Beispiel ein Grundphänomen gesellschaftlichen Fortschritts und Wandels, mit dem unsere Gesellschaft bis heute konfrontiert ist. (Vgl. Meckel 1999: 30, Reinmann/Eppler 2008: 12):

Das den Menschen bekannte Wissen verdoppelt sich derzeit alle vier bis fünf Jahre. Unsere Gesellschaft steht einer wahren ‚Wissensexplosion‘ gegenüber (vgl. 11.4). An der Schwelle zum 18. Jahrhundert hatte die Bibliothek in Oxford bereits 25.000 Bücher in ihrem Bestand. Im Jahr 2008 besitzt die amerikanische Nationalbibliothek ‚Library of Congress‘ in Washington mehr als 141 Millionen Bücher und andere Informationsträger. (Vgl. Kleber 2002: 8) Hierzu wird auf der Website der US-Nationalbibliothek folgender Überblick gegeben:

„Total of 141,847,810 items in the collections, including:

- 21,218,408 catalogued books in the Library of Congress classification system
- 11,599,606 books in large type and raised characters, incunabula (books printed before 1501), monographs and serials, music, bound newspapers, pamphlets, technical reports, and other printed material
- 109,029,796 items in the nonclassified (special) collections. These included:
 - 3,005,028 audio materials, such as discs, tapes, talking books, and other recorded formats
 - 62,778,118 total manuscripts
 - 5,357,385 maps
 - 16,086,572 microforms
 - 5,674,956 pieces of sheet music
 - 14,388,175 visual materials, including:
 - 1,207,776 moving images

- 12,536,764 photographs
- 98,288 posters
- 545,347 prints and drawings“

(www.loc.gov, Stand 28.07.2009)

Doch nicht nur die Produktion von Informationen und Wissen steigt und erfolgt immer schneller. Auch ihre Verbreitung geschieht mit wachsender Geschwindigkeit und führt zur viel diskutierten ‚Informationsflut‘ der heutigen Wissensgesellschaft (vgl. Wuketits 2008: 1, Kleber 2002: 8, Tetens 1999, Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997a: 13, Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997: 32). Mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sind Inhalte in kürzester Zeit für breite Öffentlichkeiten abrufbar zu machen (vgl. Kleber 2002: 8). Digital prozessierte Informationen sind theoretisch zu jeder Tages- und Nachtzeit an jedem Ort der Welt zugänglich (vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997a: 13). In der Bevölkerung stoßen entsprechend eingesetzte Informationstechnologien auf großen Anklang. Es verwundert also nicht, dass die via Datennetze verfügbare Informationsmenge exponentiell ansteigt. (Vgl. Lehmann 2007: 37)

Zugleich wird die Speicherung von Information immer leistungsfähiger (vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997a: 13). Um die enormen Informationsmengen der heutigen Wissensgesellschaft speichern und lagern zu können, haben sich Möglichkeiten entwickelt, die vor allem im Vergleich zu früheren Methoden enorme Kapazitätsvorteile bieten. Große Informationsmengen sind heute mittels elektronischer Medien auf kleinsten Informationsträgern speicherbar. (Vgl. Kleber 2002: 8)

Die explosionsartige Produktion und Verbreitung neuer Informations- und Wissensbestände spiegelt sich auch im wachsenden Informationsangebot der Medien wider: Im 21. Jahrhundert enthält eine einfache Tageszeitung mehr Informationen, als einem normal gebildeten Mitteleuropäer im 17. Jahrhundert im ganzen Leben zuteil wurden (vgl. ebd.). Auch die Entwicklung des Informationsangebots deutscher Medien innerhalb einer Generation ist bemerkenswert: Bereits 1999 ermittelt Merten, dass das Informationsangebot des Fernsehens (hier ARD und ZDF) sich in der Zeit von 1960 bis 1990 um 1.250%, das des Hörfunks um etwa 250%, das der Tagespresse durchschnittlich um 260% und das der Zeitschriften um etwa 1200% vergrößert. Da die Rezeption der jeweiligen Medien nur wechselseitig exklusiv erfolgen kann, entspricht dies einer Steigerung des medialen Gesamtangebots von knapp 3.000% innerhalb einer Generation. Zusätzlich zu berücksichtigen sind weitere Medien wie z.B. private Fernseh- und Hörfunksender oder das Internet, sodass der

ermittelte Wert nach Einschätzung von Merten auf mindestens auf 4.000% steigt. (Vgl. Merten 1999: 207f.)

Die hier genannten Beispiele machen nicht nur positive Effekte sichtbar, sondern zeigen zugleich Probleme an, die mit dem Wandel zur Wissensgesellschaft einhergehen. Durch die „ungefilterte[.] Informationsflut“ (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997: 32) entsteht in der Gesellschaft ein „Gefühl der Orientierungslosigkeit“ (ebd.). Wissenschaftstheoretiker Wuketits kritisiert, die Menschen würden heute mit einer ungeheuren Flut von Erkenntnissen überhäuft, ohne dass sie die Welt dadurch besser verstünden (vgl. Wuketits 2008: 1). In der Wissensgesellschaft entsteht also ein Widerspruch, der wie folgt zu beschreiben ist:

„Die starke Vergrößerung des Informationsangebots schafft eine neue *Unübersichtlichkeit*, die tendenziell die gleichen Folgen hat wie ein vollkommen defizitäres Informationsangebot: Der Mensch fühlt sich nicht ausreichend informiert, weil er nicht sicherstellen kann, wie die für ihn relevante Information herauszufiltern ist.“ (Merten 1999: 472)²⁰⁶

16.3.3 Zur Bedeutung des Internets in der Wissensgesellschaft

Das Medium Internet ist aus der Wissensgesellschaft nicht wegzudenken. Als riesiges digitales Nachschlagewerk, in dem Unmengen verschiedenster Informationen gespeichert sind, wird das Internet zutreffend als „Bibliothek menschlichen Wissens“ (Schetsche/Lehmann/Krug 2007: 17) bezeichnet (vgl. Kleber 2002: 40). Über das Internet sind – insbesondere seit Etablierung der Wireless-Lan-Technologie – Informationen und Wissen jederzeit und überall abrufbar (vgl. Coy 1995: 1, Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997a: 13). Das Internet ist Ausdruck und zugleich bestes Beispiel für Wissensexplosion und Informationsflut in der heutigen Wissensgesellschaft (vgl. Wirth 2001: 393).

Das Wachstum des Internets ist ungebremst. In rasantem Tempo nimmt die Zahl eigenständiger Webadressen zu, dies belegen aktuelle Zahlen, die die Google-Programmierer Jesse Alpert und Nissan Hajhaj im unternehmenseigenen Blog veröffentlicht haben. Demnach existieren im Juli des Jahres 2008 rund eine Billion eigenständiger Webadressen – eine Zahl, die selbst die Erwartungen der Experten übertrifft:

„We've known it for a long time: the web is big. [...] Recently, even our search engineers stopped in awe about just **how** big the web is these days -- when our systems that process links

²⁰⁶ Auf ein weiteres Problem der Wissensgesellschaft verweist die ‚These der wachsenden Wissenskluff‘ (vgl. erstmals Tichenor/Donohue/Olien 1970). Die Wissenskluffhypothese geht davon, dass der Prozess der gesellschaftlichen Durchdringung mit Informationen den sozialen und hierarchischen Unterschieden in einer Gesellschaft folgt (vgl. Hinke 2007: 144). Auf diese Problematik kann hier jedoch nicht näher eingegangen werden.

on the web to find new content hit a milestone: 1 trillion (as in 1,000,000,000,000) unique URLs on the web at once!” (Alpert/Hajhaj 2008: 1)

Bei der ersten Erstellung des Google-Index im Jahr 1998 war die Zahl der Websites mit 29 Mio. Seiten noch vergleichsweise gering. Das imposante Wachstum des Internets zeichnete sich jedoch bereits im Jahr 2000 ab, als die Zahl der eigenständigen Webadressen die 1-Mrd.-Marke erreichte. Mit Blick auf die aktuellen Zahlen wird damit in nur acht Jahren ein Wachstum um den Faktor 1.000 sichtbar. Im Durchschnitt vergrößert sich das Internet also pro Sekunde um 4.000 neue Webadressen. (Vgl. ebd., Steiner 2008: 1)

Dass diese Entwicklung nicht nur positive Effekte hat, liegt auf der Hand: Internetnutzer sind zunehmend orientierungslos und die Suche nach Information und Wissen wird immer schwieriger:

„[...] die Recherche durch das Weltnetz erweist sich als tückisch. Durch zahlreiche weiterführende Links verliert man sich leicht im Labyrinth der Datenautobahn. Das Übermaß an Informationen erschwert die Orientierung: Man sieht buchstäblich vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Es ist nicht immer leicht, die gewünschte Information auch tatsächlich zu finden.“ (Kleber 2002: 40)

Aufgrund seines Wachstums und des daraus resultierenden steigenden Einflusses wird das Internet heute vielfach als das neue Leitmedium unserer Gesellschaft betrachtet (vgl. Schetsche/Lehmann/Krug 2007: 29). So erklärt der Bundesminister für Wirtschaft und Technologie der Bundesrepublik Deutschland von und zu Guttenberg im Juni 2009:

„Das Internet ist unsere Zukunft. Schon heute nutzen gut zwei Drittel der deutschen Bevölkerung und fast alle Unternehmen das Internet. Das Internet ist zum Leitmedium der modernen Informations- und Wissensgesellschaft geworden.“²⁰⁷ (Von und zu Guttenberg 2009: 1)

Eng mit diesem Verständnis verbunden, ist der Begriff der ‚Turing-Galaxis‘, den der Informatiker Wolfgang Coy in Anlehnung an das Konzept der ‚Gutenberg-Galaxis‘ von McLuhan geprägt hat.²⁰⁸ Während die Gutenberg-Galaxis die Auswirkungen des Buchdrucks auf die Entwicklung unserer Gesellschaft beschreibt, fokussiert das Konzept der Turing-Galaxis auf die enorme Bedeutung der „Netzwerkmedien“ (Schetsche/Lehmann/Krug 2007: 19) respektive des Internets für die gesellschaftliche Entwicklung:

²⁰⁷ Weltweit liegt die Zahl der Internetnutzer im März 2009 bei knapp 1,6 Milliarden (vgl. www.internetworldstats.com, Stand 29.7.2009).

²⁰⁸ Der britische Mathematiker Alan Mathison Turing (1912–1954) gilt als Konstrukteur der Idee des Computers (vgl. Warnke 2001: 22). Mit der ‚universal paper machine‘ entwickelte Turing den symbolisch-logischen Bauplan des Computers (vgl. Coy 1995: 1).

„Die im INTERNET integrierten Rechnernetze [...] sind der richtungsweisende Entwurf. Nach dem Briefnetz der Humanisten, dem Vertriebsnetz der Buchverlage, Zeitungen und Zeitschriften, dem Telegrafienetz und dem Telefonnetz entsteht hier eine Vernetzung, die alle vorherigen einschließt und eine [sic!] enormes Potential neuer Möglichkeiten erschließt.“ (Coy 1995: 1)

Mit den neuen Netzwerkmedien, speziell mit dem Internet, kommt es zu einer Veränderung der Wissensstrukturen: Nach Entwicklung des Buchdrucks herrschte in der Gutenberg-Galaxis das Modell des enzyklopädischen Wissens vor. Die Wissensorganisation war durch Linearität, Textualität, individuelle Wissensproduktion und Autorenschaft, Eindeutigkeit und duale Realitätskonstruktion gekennzeichnet. In der Turing-Galaxis steht dagegen die Vernetzung unterschiedlicher Wissensbestände im Mittelpunkt, durch die neue Produktions-, Präsentations- und Rezeptionsweisen von Wissen entstehen. Es überwiegen Intertextualität, dialogische und kollaborative Wissensproduktion, hybride Darstellungsformen und damit auch Diffusität, Mehrdeutigkeit und Hyperrealität. (Vgl. Schetsche/Lehmann/Krug 2007: 29, Hinke 2007: 148, Wirth 2001: 394)

16.3.4 Meta-Wissen als Lösungskonzept in der Wissensgesellschaft

Wissensexplosion, Informationsflut und durch das Internet entstandene neue Wissensstrukturen wie Vernetzung, Diffusität oder Hyperrealität: In der Wissensgesellschaft müssen sowohl quantitative als auch qualitative Veränderungen bewältigt werden (vgl. Meckel 1999: 35). „[...] die Menge an zu bewältigender Information und auf Wissen bezogene Anforderungen werden größer.“ (Reinmann/Eppler 2008: 15) Immer häufiger sind Menschen mit der Frage konfrontiert, welche Information und welches Wissen, zu welchem Zweck, in welcher Situation, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form für wen relevant und wie zu bewerten ist (vgl. Mandl/Reinmann-Rothmeier 1997: 5). Für Rezipienten entsteht daher die dringende „Notwendigkeit, neue Umgangsformen mit Information und Wissen zu erlernen“ (Meckel 1999: 36). Personen müssen heute in der Lage sein, wachsende Mengen an Information und Wissen zu bewältigen und deren Überangebot effizient zu managen (vgl. Kleber 2002: 9, Mandl/Reinmann-Rothmeier 1997: 7). Darüber hinaus gilt es, sicher mit den veränderten Produktions- und Präsentationsformen von Information und Wissen umgehen zu können. Hierzu zählt beispielsweise die Frage nach der Qualität von Quellen, die gerade für Inhalte aus dem Internet relevant ist.

Die Menge an Information und Wissen fordert ein ebenso hohes Maß an Aufmerksamkeit wie die Evaluation und Einordnung von Inhalten. Das menschliche Potenzial für Aufmerksamkeit ist jedoch begrenzt und lässt sich nicht beliebig steigern (vgl. Merten 1990: 22). Für einen erfolgreichen Umgang mit den quantitativen und qualitativen Veränderungen in der Wissensgesellschaft müssen Rezipienten also das Prinzip der Selektion anwenden (vgl. ebd.: 23, Kleber 2002: 8, Meckel 1999: 35). Darauf verweist Microsoft-Gründer Bill Gates bereits 1995:

„Um in weltweiten Netzwerken den Überblick zu behalten, sind leistungsfähige Selektionsmechanismen unabdingbar. [Die Informationsgesellschaft] (...) kann nur als gelungen bezeichnet werden, wenn jeder Anwender lediglich die Daten bekommt, die seinen Interessen und Bedürfnissen auch tatsächlich entsprechen.“ (Gates 1995: 13, hier zitiert nach Meckel 1999: 35)

Betrachtet man die fortwährende explosionsartige Produktion neuer Wissensbestände, die damit einhergehende Informationsflut sowie das rasante Wachstum des Internets, so besitzen Gates' Worte heute, knapp fünfzehn Jahre nach seiner Äußerung, mehr Gültigkeit denn je.

Doch welche Informationen, welches Wissen ist zu selektieren? Welche Kriterien und Maßstäbe sind hier zugrunde zu legen? Um das Problem der Selektion handhabbar zu machen, ist eine weitere Leistungssteigerung erforderlich, denn der Umgang mit Wissen erfordert wiederum Wissen. Dieser notwendige Leistungsschub ist nur über eine zusätzliche Steigerung von Selektivität durch reflexive Strukturierung zu erzielen: Wissen über Wissen bzw. Meta-Wissen. (Vgl. Merten 1990: 23, Meckel 1999: 35) Demzufolge wird in der Wissensgesellschaft „eine Wende vom Wissen zum Meta-Wissen vollzogen“ (Meckel 1999: 35), die zugleich ein weiteres Charakteristikum der Wissensgesellschaft darstellt: Das Wissen hat sich selbst entdeckt. Wissen thematisiert Wissen und erlangt damit eine neue Qualität. (Vgl. Lehmann 2007: 35, Schetsche/Lehmann/Krug 2007: 18) Durch die Reflexivisierung von Wissen entsteht eine Steuerungsmöglichkeit von unverzichtbarem Wert: Meta-Wissen wird in der Wissensgesellschaft wichtiger als das spezifische Wissen selbst (vgl. auch ebd.: 31). Die These „Wissen ist Macht“ (Bacon 1597, Originaltext in Latein) lautet heute: „Nicht mehr Wissen per se, sondern Wissen über Wissen ist Macht.“ (Neverla 2001: 42)

Meta-Wissen bezeichnet das Wissen, das benötigt wird, um zielorientiert mit spezifischen Wissensbeständen umzugehen und damit Probleme lösen zu können (vgl. Reinmann/Eppler 2008: 29). Seine Verfügbarkeit wird vorausgesetzt, um Informationen und

Wissen effektiv und effizient zu akquirieren, sicher zu bewerten und zu verwalten sowie adäquat einzusetzen und weiterzugeben. Gängig ist in diesem Kontext auch der Gebrauch des eher anwendungsorientierten Begriffs ‚Wissensmanagement‘ (vgl. 16.3.5).

16.3.5 Wissensmanagement als anwendungsorientierte Form von Meta-Wissen

Wissensmanagement kann auf individueller, institutionell-organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene praktiziert werden (vgl. Mandl/Reinmann-Rothmeier 1997: 7). Die Verfasserin richtet den Fokus auf den Bereich des individuellen Wissensmanagements, da diese anwendungsorientierte Form von Meta-Wissen in der PR-Berufspraxis von entscheidender Bedeutung ist (vgl. 16.3.6).

Autoren verschiedenster Fachrichtungen haben sich mit dem Thema Wissensmanagement auseinandergesetzt und Ansätze mit unterschiedlichen Schwerpunkten entwickelt (vgl. Meckel 1999, Reinmann/Eppler 2008, Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000, Probst/Raub/Romhardt 2006, Reinhardt/Beyer 1997, Mandl/Reinmann-Rothmeier 1998). Das hier zugrunde gelegte Verständnis von Wissensmanagement lehnt sich im Wesentlichen an die Überlegungen von Meckel (1999) an, überträgt und integriert aber auch zusätzliche Elemente aus anderen Ansätzen:

Meta-Wissen bzw. Wissensmanagement entsteht durch das wechselseitige Zusammenspiel verschiedener „Kernprozesse“ (Lehner 2009: 73) (vgl. Abbildung 23). Dazu zählen:

- **Zieldefinition**

Die Definition von Wissenszielen bildet das strategisch-planerische Moment des Wissensmanagements. Wissensziele kanalisieren das Wissensmanagement, indem sie den Maßnahmen und Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung vorgeben. Eine solche systematische Bedarfsanalyse ist unabdingbare Voraussetzung für den effektiven und effizienten Umgang mit Informationen und Wissen. (Vgl. Hinke 2007: 63, Lehner 2009: 74, Wirth 2001: 399, Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000: 33f., hier zitiert nach Wirth 2001: 399, Probst/Raub/Romhardt 2006: 37ff.)

- **Aneignung**

‚Aneignung‘ bezieht sich auf das effektive und effiziente Suchen und Finden von Informationen und Wissen. Untrennbar damit verbunden ist die Planung und Systematisierung der Recherche. (Vgl. Meckel 1999: 36, Reinmann/Eppler 2008: 115)

- **Adaption/Abgleich**

„Adaption/Abgleich“ meint zunächst, den eigenen Wissensstand zu einem Thema zu bestimmen und zu bewerten. Darauf aufbauend, sind neue Informationen in die vorhandenen Wissensbestände einzugliedern. Auf diese Weise können Wissenslücken systematisch geschlossen und bestehendes Wissen an veränderte Bedingungen angepasst und aktualisiert werden. (Vgl. Meckel 1999: 36, Reinmann/Eppler 2008: 75, Wirth 2001: 400, Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000, hier zitiert nach Wirth 2001: 391, Mandl/Reinmann-Rothmeier 1998: 393)

- **Bewertung**

Informationen verfügen über eine unterschiedliche Wertigkeit. Sie können z.B. detailliert oder rudimentär, gesichert oder ungesichert, eindeutig oder diffus sein. Daraus folgt, dass Informationen bewertet werden müssen. Diese Bewertung orientiert sich immer an den Wissenszielen, also am Bedarf, der mit einer Information gedeckt werden soll. Zusätzlich ist die Wertigkeit der verwendeten Quellen zu prüfen: Ist eine Quelle zuverlässig oder riskant? Gibt es verschiedene Quellen, die eine Information bestätigen? (Vgl. Kleber 2002: 102f., Reinmann/Eppler 2008: 129, Wirth 2001: 400, Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000, hier zitiert nach Wirth 2001: 391, Mandl/Reinmann-Rothmeier 1998: 393)

- **Identifikation**

„Identifikation“ heißt, die jeweils passenden Informationen, das jeweils passende Wissen für die Bewältigung einer spezifischen Aufgabe oder für die Lösung eines Problems heranzuziehen. Inhalte werden entweder als wertvoll eingestuft oder aber als nutzlos bzw. nicht zielführend verworfen und ausgeblendet. Zudem umfasst der Baustein „Identifikation“ auch die Entwicklung von Wissensnetzen. Hierzu werden Verbindungen zu bereits vorhandenen Wissensbeständen hergestellt. Auf diese Weise kann bestehendes Wissen mit neuen Inhalten kombiniert und aktualisiert sowie kreativ genutzt werden. (Vgl. Meckel 1999: 36, Reinmann/Eppler 2008: 89, Mandl/Reinmann-Rothmeier 1998: 393, Kleber 2002: 102, Reinhardt/Beyer 1997: 36)

- **Anwendung**

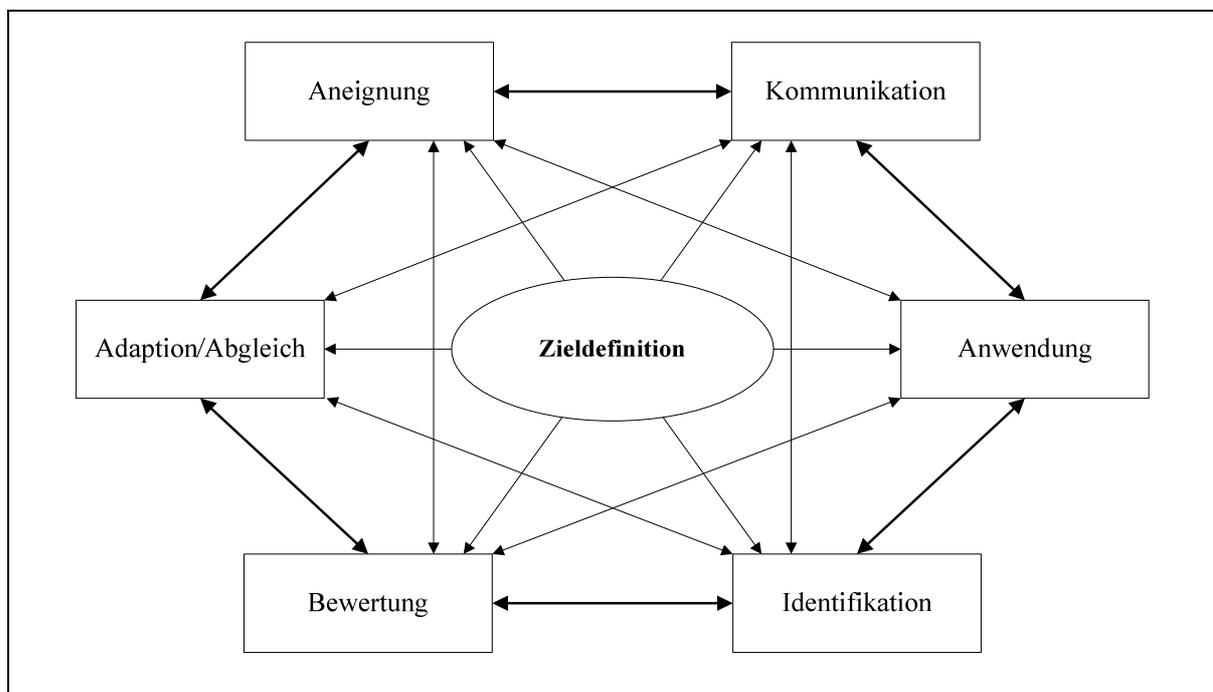
Durch „Anwendung“ wird das erworbene Wissen in konkrete Entscheidungen und Handlungen umgesetzt (vgl. Meckel 1999: 36, Wirth 2001: 403, Reinmann-Rothmeier/Mandl

2000, hier zitiert nach Wirth 2001: 391, Reinhardt/Beyer 1997: 36, Mandl/Reinmann-Rothmeier 1998: 393, Probst/Raub/Romhardt 2006: 175ff., Lehner 2009: 75).

- **Kommunikation**

Der Baustein ‚Kommunikation‘ umfasst Prozesse des Verteilens und ‚Austauschens‘ von Information und Wissen. Auf diese Weise sind „Wissensschnittmengen“ (Meckel 1999: 36) zu schaffen, die vor allem in beruflichen Kontexten immer wichtiger werden (Stichwort ‚Teamarbeit‘). Entscheidend ist dabei die Frage, welche Inhalte welche Personen in welchem Umfang benötigen. Wichtig ist darüber hinaus die gezielte Nutzung von Gruppen- und Organisationsstrukturen für den interpersonalen ‚Austausch‘ von Meinungen und Informationen. Ein persönliches Kontaktnetzwerk ist für die eigene Wissenserweiterung unverzichtbar. (Vgl. ebd., Reinmann/Eppler 2008: 82, 129, Wirth 2001: 402, Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000, hier zitiert nach Wirth 2001: 391, Reinhardt/Beyer 1997: 36, Mandl/Reinmann-Rothmeier 1998: 393, Probst/Raub/Romhardt 2006: 141ff., Lehner 2009: 75)

Abbildung 23: Wissensmanagement als Zusammenspiel von sieben Kernprozessen²⁰⁹



Quelle: eigene Darstellung

²⁰⁹ Die hier gewählte grafische Darstellungsform ist angelehnt an die Illustration von Probst/Raub/Romhardt 2006: 32.

16.3.6 Meta-Wissen als Schlüsselqualifikation für PR-Experten

Meta-Wissen bzw. Wissensmanagement ist für alle Personen von Bedeutung, die mit Information und Wissen Aufgaben bewältigen und Probleme lösen (vgl. Röhl 2004, hier zitiert nach Reinmann/Eppler 2008: 32). Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass Personen, die über Meta-Wissen verfügen und Wissensmanagement betreiben, in der Lage sind,

- den eigenen Informations- und Wissensbedarf konkret zu benennen,
- Recherchetätigkeiten zu planen und zu systematisieren,
- bei einer Vielzahl von Informationen den Überblick zu behalten,
- sich strukturiert einem neuen Thema anzunähern,
- den eigenen Wissensstand zu einem Thema zu bewerten, Wissenslücken zu identifizieren,
- neue Inhalte sehr schnell zu erfassen,
- Informationen zu verdichten und zu organisieren,
- die Qualität von Quellen einzuschätzen und zu bewerten,
- komplexe Inhalte plausibel und kompakt zu strukturieren,
- Verbindungen zu bereits vorhandenen Wissensbeständen herzustellen, Wissensnetze zu bilden,
- das richtige Wissen für eine bestimmte Aufgabe oder Problemlösung zu selektieren und zu aktivieren,
- anderen Personen (z.B. Teammitgliedern) das eigene Wissen strukturiert, plausibel und bedarfsorientiert mitzuteilen und
- Kontaktnetze aufzubauen und auf diese Weise das eigene Wissen weiterzuentwickeln (vgl. auch ebd.: 65ff.).

Die Reflexivisierung von Wissen bildet einen komplexen Steuerungsmechanismus, ohne den nirgendwo effektiv und effizient mit Information und Wissen hantiert werden kann (vgl. 16.3.4). Im Berufsfeld Public Relations besteht für die Berufsinhaber jedoch eine besondere Notwendigkeit, Meta-Wissen und entsprechende Methoden des Wissensmanage-

ments²¹⁰ einzusetzen. Die Ausführungen in Abschnitt 15 haben gezeigt, dass das Wissensspektrum von PR-Praktikern breit angelegt sein muss: PR-Fachleute kommunizieren mit den unterschiedlichsten Bezugsgruppen, die in verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen angesiedelt sind (vgl. Abbildung 18). Zu ihren Haupttätigkeiten zählt es, Information und Wissen aus eben diesen unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen aufzugreifen und bezugsgruppenspezifisch aufzubereiten. Es gilt, relevante Themen aufzuspüren, gesellschaftliche Schlüsselprobleme und mögliche Konflikte zu antizipieren sowie neue Themen zu generieren und in den entsprechenden Teilsystemen zu besetzen. Die Informations- und Wissensbestände, die PR-Praktiker be- und verarbeiten, sind also äußerst vielfältig. Um transparent, überzeugend und glaubwürdig kommunizieren zu können, müssen PR-Praktiker über fundierte Kenntnisse aus verschiedensten gesellschaftlichen Teilsystemen verfügen (vgl. dazu Bildungskanon Allgemeinbildung in Abschnitt 11.4). Ausschließliches Expertenwissen in einem Sachgebiet reicht für PR-Praktiker nicht aus, um die komplexen Aufgaben des Arbeitsalltags zu bewältigen – es ist sogar schädlich. Eine gute Allgemeinbildung zählt für PR-Fachleute daher zu den wichtigsten Berufsqualifikationen. (Vgl. 15)

Mit Blick auf die vorherigen Ausführungen wird jedoch deutlich, dass eine gute Allgemeinbildung eine notwendige, aber keinesfalls hinreichende Bedingung ist, um den Anforderungen des PR-Berufs gerecht zu werden: Zusätzlich müssen PR-Praktiker über Meta-Wissen (bzw. über Methoden des Wissensmanagements) verfügen, um mit Wissen effektiv und effizient umzugehen, auf das sie im Berufsalltag stoßen. Eine gute Allgemeinbildung liefert die unverzichtbare Basis, um mit den verschiedenen Bezugsgruppen einer Organisation zu kommunizieren. Wenn es aber darum geht, Inhalte aufgaben- und problemlösungsorientiert zu bearbeiten und zu vertiefen, ist Meta-Wissen erforderlich, denn: Hochkomplexe, relevante Entscheidungen setzen sorgfältig selektierte, sinnvoll strukturierte und verlässlich bewertete Informationen voraus (vgl. auch Wirth 2001: 396).

Die Inhalte, mit denen PR-Praktiker im Berufsalltag konfrontiert werden, sind nicht nur sehr unterschiedlich, sondern unterliegen einem konstanten, häufig sehr schnellen Wandel: Themen und deren Relevanzen können sich täglich, manchmal sogar stündlich, ändern. Dies gilt z.B. wenn eine Agentur ein neues Projekt akquiriert oder im Fall einer Krise. Hier werden plötzlich Inhalte relevant, die noch nie zuvor von Bedeutung waren und deren

²¹⁰ Eine Auswahl von Methoden, mit denen Wissensmanagementprozesse angestoßen, unterstützt und praktisch umgesetzt werden können, stellt die Verfasserin in Abschnitt 17.6 vor.

Aufkommen trotz eines präventiven Krisenmanagements nicht vorherzusehen gewesen ist. Um mit diesen speziellen Anforderungen des PR-Berufs umgehen zu können, müssen PR-Praktiker über Methoden des Wissensmanagements verfügen, die eine schnelle, strukturierte und zielorientierte Be- und Verarbeitung von umfangreichen neuen Informations- und Wissensbeständen unterstützen. Hinzu kommt, dass die Halbwertszeit vorhandenen Wissens in der Wissensgesellschaft immer schneller abnimmt. Inhalte, die gestern noch aktuell waren, können heute schon wieder überholt sein. Da PR-Praktiker stets ‚am Puls der Zeit‘ agieren müssen und Aktualität zu den wichtigsten Maximen des PR-Berufsalltags zählt, müssen PR-Praktiker in der Lage sein, bestehendes Wissen zügig an veränderte Umstände anzupassen und zu aktualisieren, neue Informationen, neues Wissen zu identifizieren und adäquat einzuordnen sowie Verbindungen zu bereits vorhandenen Wissensbeständen herzustellen und Wissensnetze zu bilden. (Vgl. 16.3.5)

Damit ist zugleich ein weiterer Punkt angesprochen, der zeigt, warum Wissensmanagement besonders im PR-Beruf von zentraler Bedeutung ist: Die Geschwindigkeit, mit der PR-Praktiker Informationen und Wissen beschaffen, organisieren und anderen zugänglich machen können, ist in vielen Fällen erfolgs- bzw. wettbewerbsentscheidend. Methoden zur Rechercheplanung und -systematisierung sind für PR-Praktiker daher von ebenso großer Bedeutung wie Methoden, mit denen Inhalte schnell strukturiert, kategorisiert und klassifiziert sowie für Teammitglieder gut nachvollziehbar aufbereitet werden können. (Vgl. 16.3.5)

Kleber verweist in diesem Kontext auf die Recherche im Internet. Hier sind die durch Wissensmanagement zu erzielenden Zeit- und Kostenvorteile besonders auffällig:

„Wer sich unvorbereitet auf die virtuelle Suche begibt, verliert viel Zeit und Geld, denn auch für die Internetrecherche gilt: Die Vorbereitung ist der halbe Erfolg. [...] Sonst besteht doch die große Gefahr, sich im weltweiten Netz zu »verirren«, dann findet man alles Mögliche, nur nicht zielgerichtet das Gesuchte. Von den anlaufenden Kosten ganz zu schweigen.“ (Kleber 2002: 42)

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass nicht nur die Geschwindigkeit, sondern auch die Qualität der Informationsverarbeitung in der Wissensgesellschaft zum Wettbewerbsfaktor geworden ist (vgl. ebd.: 8). Kleber betont:

„Die Menschheit produziert in rasantem Tempo mehr Informationen, als sie verarbeiten kann. Es kommt darauf an, durch ein intelligentes Management die richtigen Informationen zum

richtigen Zeitpunkt schnell zur Verfügung zu haben. Nur qualifizierte Informationen können den jeweiligen Bedarf decken und im Wettbewerb einen Vorsprung sichern.“ (Ebd.)

Hieraus ist – neben den bereits genannten Punkten – abzuleiten, dass vor allem die Bewertung von Quellen elementare Bedeutung besitzt. Vor allem im PR-Beruf wird, je nach Organisationsschwerpunkt, mit sehr spezifischen Inhalten gearbeitet, bei denen sachliche Richtigkeit unverzichtbar ist. Gleiches gilt für die zum Teil hochsensiblen Inhalte, mit denen PR-Praktiker umgehen müssen. Auch hier ist sachliche Richtigkeit zwingend erforderlich, um Fakten von Fiktionen bzw. von Spekulationen oder Gerüchten zu trennen. In diesem Zusammenhang ist wiederum auf die Besonderheiten zu verweisen, die bei der Nutzung des Internets entstehen: Die Qualität der über das Internet abrufbaren Informations- und Wissensbestände ist sehr unterschiedlich. Das Internet präsentiert sich „als wirres Durcheinander von Informationsspreu und -weizen“ (Wirth 2001: 395). Neue Wissensstrukturen wie Vernetzung, Diffusität, Mehrdeutigkeit und Hyperrealität führen zu einem „erhöhte[n] Nachprüfbedarf“ (Mohr 1997: 29) und machen die Bewertung von Information, Wissen und den zugehörigen Quellen unerlässlich. Diese Bewertung orientiert sich stets an dem Bedarf, der mit den jeweiligen Inhalten gedeckt werden soll (vgl. Kleber 2002: 102f.). Voraussetzung für eine solche situationsbezogene Bewertung sind Wissensmanagementprozesse, durch die Wissensziele benannt, bestehende Wissensbestände aktiviert und Wissenslücken identifiziert werden. (Vgl. 16.3.5)

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass PR-Praktiker jederzeit aktuell und umfassend informiert sein müssen. Um das eigene Wissen weiterzuentwickeln und auf dem jeweils aktuellen Stand zu halten, reichen wissenschaftliche Publikationen, Bücher, Magazine oder Internetseiten jedoch nicht aus (vgl. Reinmann/Eppler 2008: 129). „Neues Wissen entsteht auch und vor allem durch den Austausch mit anderen.“ (Ebd.) Auch hier ist Wissensmanagement also unverzichtbar: Der Auf- und Ausbau von individuellen Kontaktnetzwerken, die den ‚Austausch‘ mit Spezialisten fördern oder den Zugriff auf ‚Insiderinformationen‘ ermöglichen, ist für PR-Praktiker insbesondere im Bereich strategisch angelegter Public Relations eine absolute Notwendigkeit. (Vgl. 16.3.5)

Als Ergebnis ist Folgendes festzuhalten: Unabhängig davon, ob PR für Autos, Schokolade oder eine Universität betrieben wird – Meta-Wissen ist eine unverzichtbare Schlüsselqualifikation für den effektiven und effizienten Umgang mit Information und Wissen aus den unterschiedlichsten Gebieten. Meta-Wissen ist unabhängig von Branche, Kerngeschäft und Bezugsgruppen einer Organisation einsetzbar und entfaltet genau dadurch seinen großen

Wert. Als universell anwendbarer Steuerungsmechanismus zählt Meta-Wissen damit zweifelsohne zu den wichtigsten Berufsqualifikationen für Public Relations.

16.3.7 Zusammenfassung und Fazit: Meta-Wissen

Der Begriff ‚Meta-Wissen‘ bezeichnet ‚Wissen über Wissen‘ bzw. ‚Wissen über den effektiven und effizienten Umgang mit Wissen‘. Im PR-Beruf ist Meta-Wissen eine zwingend benötigte Schlüsselqualifikation für das sichere, schnelle und zielorientierte Handling von Inhalten aus den verschiedensten Bereichen.

Untrennbar mit dem Begriff Meta-Wissen verbunden ist der Wandel unserer Gesellschaft von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Hauptmerkmal der heutigen Wissensgesellschaft ist die zunehmende Bedeutung von Information und Wissen in allen gesellschaftlichen Bereichen, vor allem in der Wirtschaft. (Vgl. Lehmann 2007: 33, Meckel 1999: 32, Bell 1976: 12f., Toffler 1980, Naisbitt 1982) Mit dem Wandel zur Wissensgesellschaft geht eine immer schnellere Produktion und Differenzierung von Wissen einher. Derzeit verdoppelt sich das den Menschen bekannte Wissen alle vier bis fünf Jahre: Die Gesellschaft der Gegenwart ist mit einer ‚Wissensexplosion‘ konfrontiert. Gleichzeitig können Informationen und Wissen mittels moderener Kommunikationstechnologien immer schneller verbreitet werden, sodass eine wahre ‚Informationsflut‘ entsteht. (Vgl. Kleber 2002: 8, Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997a: 12f., Bell 1976: 191, Meckel 1999: 30, Tetens 1999, Wuketits 2008: 1) Das Internet ist Ausdruck und zugleich bestes Beispiel für die Veränderungen in der Wissensgesellschaft (vgl. Wirth 2001: 393). Durch sein rasantes, ungebremstes Wachstum gewinnt das Internet immer mehr Einfluss und entwickelt sich zunehmend zum neuen Leitmedium unserer Gesellschaft. Wesentlich ist hierbei, dass sich die Produktions-, Präsentations- und Rezeptionsformen von Wissen im Internet verändern und neue Wissensstrukturen wie Vernetzung, Diffusität, Mehrdeutigkeit und Hyperrealität entstehen. (Vgl. Alpert/Hajhaj 2008: 1, Schetsche/Lehmann/Krug 2007: 29, Von und zu Guttenberg 2009: 1, Hinke 2007: 148, Wirth 2001: 394) Diese neuen Wissensstrukturen führen ebenso wie Informationsflut und Wissensexplosion zu tiefgreifenden quantitativen und qualitativen Veränderungen, die beim Umgang mit Information und Wissen zu bewältigen sind. In der Wissensgesellschaft erfordert der Umgang mit Wissen also wiederum Wissen. (Vgl. Meckel 1999: 35, Merten 1990: 23)

Meta-Wissen bzw. Wissensmanagement entsteht durch das Zusammenspiel von sieben Kernprozessen (‚Zieldefinition‘, ‚Aneignung‘, ‚Adaption‘, ‚Bewertung‘, ‚Identifikation‘,

‚Anwendung‘, ‚Kommunikation‘); es ist notwendig, um Informationen und Wissen effektiv und effizient zu akquirieren, sicher zu bewerten und zu verwalten sowie adäquat einzusetzen und weiterzugeben. Für alle Personen, die mit Information und Wissen Aufgaben bewältigen und Probleme lösen, stellt Meta-Wissen daher einen unentbehrlichen, universell einsetzbaren Steuerungsmechanismus dar. (Vgl. u.a. Meckel 1999, Reinmann/Eppler 2008, Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000, Röhl 2004, hier zitiert nach Reinmann/Eppler 2008: 32) Im PR-Beruf ist Meta-Wissen jedoch noch wichtiger als in anderen Bereichen. Dies liegt darin begründet, dass die Informations- und Wissensbestände, auf die PR-Fachleute in der Berufspraxis stoßen, sehr breit gefächert sind. Für die Kommunikation mit den organisationalen Bezugsgruppen müssen PR-Praktiker über Kenntnisse aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Teilsystemen bzw. über eine gute Allgemeinbildung verfügen. (Vgl. 15) Um die verschiedenen Inhalte aufgaben- und problemlösungsorientiert bearbeiten und vertiefen zu können, reicht eine gute Allgemeinbildung nicht aus. PR-Praktiker müssen daher zusätzlich über Meta-Wissen und entsprechende Methoden des Wissensmanagements verfügen.

Hier sind verschiedene Aspekte relevant: Die Informations- und Wissensbestände, mit denen PR-Fachleute in der Berufspraxis konfrontiert werden, sind nicht nur sehr unterschiedlich, sondern verändern sich auch extrem schnell. Zudem nimmt die Halbwertszeit vorhandenen Wissens heute immer schneller ab. Nur durch Prozesse des Wissensmanagements sind PR-Praktiker in der Lage, neue Inhalte schnell und ergebnisbezogen zu be- und verarbeiten, vorhandenes Wissen zu aktualisieren, neue Informationen ausfindig zu machen und adäquat einzuordnen sowie Wissensnetze zu bilden und Verbindungen zu bestehendem Wissen herzustellen. Auch für die Geschwindigkeit, mit der Informationen und Wissen beschafft, organisiert und anderen zugänglich gemacht werden, sind Wissensmanagementprozesse essenziell (vgl. Kleber 2002: 42). Da das Tempo der Be- und Verarbeitung von Inhalten insbesondere im PR-Beruf ein zentraler Wettbewerbsfaktor ist, sind Methoden zur Rechercheplanung und -systematisierung (vor allem: Internetrecherche) für PR-Experten ebenso wichtig wie Methoden zur schnellen Strukturierung und Aufbereitung von Inhalten. Die Notwendigkeit, Meta-Wissen in der PR-Praxis einzusetzen, ist zusätzlich dadurch begründet, dass im PR-Beruf mit sehr speziellen und zum Teil hochsensiblen Inhalten gearbeitet wird, bei denen sachliche Richtigkeit höchste Priorität hat. Aus diesem Grund ist auch die Qualität der Informationsverarbeitung erfolgsentscheidend (vgl. ebd.: 8). Hiermit ist in erster Linie die bedarfsorientierte Bewertung von Informationen, Wissen und den

zugehörigen Quellen gemeint (vgl. ebd.: 102f.). Wissensmanagementprozesse, durch die Wissensziele definiert, vorhandene Wissensbestände aktiviert und Wissenslücken identifiziert werden, bilden hierfür eine grundlegende Voraussetzung. Ferner ist Wissensmanagement für PR-Experten nötig, um das eigene Wissen durch den ‚Austausch‘ mit anderen weiterzuentwickeln (vgl. Reinmann/Eppler 2008: 129). Insbesondere für strategisch angelegte PR ist es unerlässlich, individuelle Kontaktnetzwerke auf- und auszubauen, die den Dialog mit Spezialisten fördern oder Zugriff auf ‚Insiderinformationen‘ bieten. (Vgl. 16.3.5)

Tabelle 38: Vergleichende Gegenüberstellung: Meta-Denken, Meta-Kommunizieren, Meta-Wissen

	Meta-Denken	Meta-Kommunizieren	Meta-Wissen
Definition	Nachdenken über Denk- und Problemlösungsprozesse	Kommunizieren über bzw. durch (!) Kommunizieren	Wissen über den effektiven und effizienten Umgang mit Wissen
Relevanz für PR	Steuerungsmechanismus zur Optimierung von Aufgaben- und Problemlöseleistungen, speziell in Strategieentwicklungsprozessen	Genereller Steuerungsmechanismus von PR: Meta-(Meta-)Kommunizieren zum Management von Kommunikation durch (Meta-)Kommunikation	Steuerungsmechanismus zum sicheren, schnellen und zielorientierten Umgang mit bezugsgruppenrelevanten Inhalten aus verschiedensten gesellschaftlichen Teilsystemen
PR-Qualifikationsprofil	Meta-Denken als unverzichtbare PR-Berufsqualifikation	Meta-Kommunizieren als unverzichtbare PR-Berufsqualifikation	Meta-Wissen als unverzichtbare PR-Berufsqualifikation

17 Handlungsempfehlungen für die PR-Aus- und Weiterbildung

Die bisherigen Ausführungen haben bewiesen, dass DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN sowie deren reflexive Überhöhungen *Meta-Denken*, *Meta-Kommunizieren* und *Meta-Wissen* wesentliche Qualifikationen für PR-Experten sind. Obwohl diese Qualifikationen sehr allgemein gehalten sind und auf den ersten Blick völlig unspezifisch erscheinen, verfügen sie über eine besondere Spezifik, die sie für die Tätigkeit im Berufsfeld Public Relations unverzichtbar macht. Ihre besondere Bedeutung für den PR-Beruf liegt dabei weniger in der kategorialen Einforderung dieser Qualifikationen, sondern vielmehr in deren adäquater Verknüpfung: Es ist die Kombination von (*Meta*-)DENKEN, (*Meta*-)KOMMUNIZIEREN und (*Meta*-)WISSEN, die die für PR geforderte Leistung ausmacht.

Entscheidend ist, dass der hier geortete allgemeine Faktor keinesfalls einen Typus von Begabung darstellt. Auch DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN bzw. die entsprechenden Qualifikationsmerkmale *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, *soziale Kompetenz* bzw. *empathische Kommunikation*, *Flexibilität* und *gute Allgemeinbildung* sind durch Lernen und Training zu optimieren. Gleiches gilt für *Meta-Denken*, *Meta-Kommunizieren* und *Meta-Wissen*. Demnach signalisieren die vorliegenden Befunde, dass das Curriculum für die Aus- und Weiterbildung von PR-Experten dringend neu justiert werden muss: Neben eindeutig PR-spezifischen Qualifikationen wie *Grundlagen der PR*, *Entwerfen von Konzeptionen* oder *Schreiben von Texten* müssen auch die hier identifizierten PR-spezifischen Basisqualifikationen in der Aus- und Weiterbildung berücksichtigt werden. (Vgl. auch Merten/Schulte 2007: 59, Merten 2008b: 3f.) Aus diesem Grund werden die bisher gewonnenen Erkenntnisse nun in konkrete Handlungsempfehlungen für die PR-Aus- und Weiterbildung umgesetzt. Darüber hinaus präsentiert die Verfasserin erste richtungsweisende Anregungen für mögliche Trainingsmethoden und schafft damit eine Grundlage für zwingend erforderliche weitere Forschungsbemühungen.

17.1 Handlungsempfehlung HE1

HE1: Trainingsmaßnahmen zur Förderung von *Flexibilität* und des Vermögens, *sich schnell in eine Sache hineinzudenken*, sind in die PR-Aus- und Weiterbildung zu integrieren, da diese Qualifikationen insbesondere für erfolgreiche Strategieentwicklungsprozesse wesentliche Voraussetzungen bilden.

In Bezug auf die strategische Ausrichtung von Public Relations bestehen in der PR-Berufspraxis noch Defizite. Dies ist an mehreren Punkten dieser Arbeit deutlich geworden. Aktuell sind jedoch Tendenzen in Richtung einer stärkeren strategischen Orientierung von PR erkennbar. Damit diese Entwicklung weiter vorangetrieben werden kann, müssen PR-Praktiker über ein fundiertes Verständnis von PR als strategischer Managementaufgabe und über die entsprechenden Qualifikationen verfügen (vgl. Röttger 2000: 330). (Vgl. 4.6) Hierzu zählen vor allem Flexibilität und das Vermögen, sich schnell in eine Sache hineindenken zu können. Die Entwicklung einer leistungsfähigen Strategie stellt stets eine höchst anspruchsvolle Denkleistung dar, für die beide Qualifikationsmerkmale zwingend notwendig sind. Für die PR-Aus- und Weiterbildung folgt daraus, dass sie kognitive Flexibilität und das Vermögen, sich schnell in eine Sache hineindenken zu können, dringend schulen sowie die dazugehörigen theoretischen Kenntnisse vermitteln muss, um die strategische Organisation und Durchführung von Public Relations weiter erfolgreich voranzutreiben. (Vgl. 13) Entscheidend ist dabei, dass sich die Qualität von PR-Leistungen langfristig verbessern wird, wenn diese Qualifikationen in der PR-Aus- und Weiterbildung geschult werden. Qualitativ hochwertigere PR-Leistungen führen wiederum dazu, dass das Ansehen von Public Relations steigt und es leichter möglich sein wird, exklusive Problemlösungskompetenzen für PR zu definieren und diese Expertise überzeugend nach außen zu kommunizieren (vgl. Röttger 2001: 57f., Röttger 2000: 328).

Trainingsmethoden ‚sich schnell in eine Sache hineindenken können‘ und ‚Flexibilität‘

Die Verfasserin bezieht sich hier zunächst auf das Qualifikationsmerkmal *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, da dies eine elementare Voraussetzung für Flexibilität darstellt ist (vgl. 11.1, 11.3). Darauf aufbauend stellt die Verfasserin verschiedene Methoden für das Training von kognitiver Flexibilität vor.

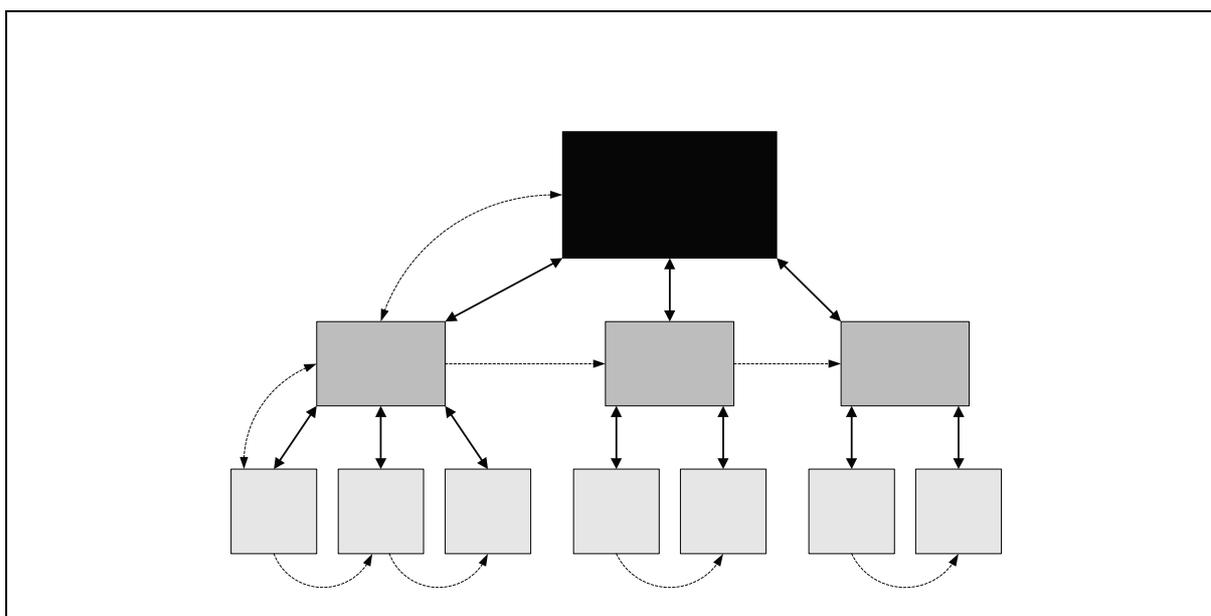
Sich schnell in eine Sache hineindenken können

Das Qualifikationsmerkmal *sich schnell in eine Sache hineindenken können* bezeichnet das Vermögen, relevante Aspekte eines Sachverhalts oder einer Problemstellung rasch zu erfassen und diese – auch bei unzureichender Informationslage – richtig miteinander in Beziehung zu setzen (vgl. Häcker/Stapf 2009: 467, Dörner 1976, Lindsay/Norman 1977). Um dieses Vermögen in der Aus- und Weiterbildung von PR-Fachleuten zu trainieren und zu optimieren, bietet sich z.B. die ‚Pyramiden-Methode‘ nach Minto (2005) an.

- **Die Pyramiden-Methode (Minto 2005)**

Die Pyramiden-Methode wurde bereits Anfang der 1970er Jahre von Minto entwickelt. Ursprünglich zielte die Methode darauf, die Qualität von schriftlichen Berichten zu verbessern. Dabei standen keine stilistischen Aspekte im Vordergrund, sondern die Frage, wie die Gedanken innerhalb eines Textes zu organisieren sind, damit ein Text klar und gut verständlich ist. Im Zuge ihrer Überlegungen stieß Minto auf das ‚Pyramidenprinzip‘. (Vgl. Minto 2005: 9) Die Autorin stellte fest, dass Texte immer dann gut nachvollziehbar sind, wenn sie nach dem Prinzip einer Pyramide aufgebaut sind: „Innerhalb der Pyramide stehen die Ideen auf bestimmte logische Art und Weise in Bezug zueinander (aufwärts, abwärts und seitwärts) [...].“ (Ebd.)

Abbildung 24: „Das Prinzip der Pyramide“



Quelle: eigene Darstellung nach Minto 2005

Für die Gruppierung von Gedanken innerhalb der Pyramide gelten drei Grundregeln:

1. Die Punkte auf jeder Ebene fassen die darunter gruppierten Punkte zusammen.
2. Die Punkte innerhalb einer Gruppierung sind logisch die gleichen.
3. Die Punkte innerhalb einer Gruppierung stehen in einer logischen Reihenfolge.

Daraus ergibt sich für die Beziehungen innerhalb der Pyramide, dass die einzelnen Punkte sowohl vertikal (Abstraktion und Detail) als auch horizontal (von links nach rechts) zueinander in Beziehung stehen. (Vgl. ebd.: 255, Abbildung 24)

Mintos Pyramidenprinzip dient nicht nur dazu, die Qualität von schriftlichen Texten zu verbessern.²¹¹ Nach Ansicht der Verfasserin eignet es sich auch, um das Vermögen zu optimieren, sich schnell in eine Sache hineindenken zu können. Dabei besteht das langfristige Ziel darin, die eigenen Gedanken routinemäßig in eine Pyramidenstruktur zu ‚gießen‘, um alle relevanten Aspekte eines Sachverhalts schnell zu erfassen und richtig miteinander in Beziehung zu setzen (vgl. ebd.: 16). Vor allem bei komplexen Sachverhalten oder Problemstellungen kann durch die Pyramidenstruktur sehr schnell ein höheres Abstraktionsniveau erreicht werden, das die Problembearbeitung deutlich beschleunigt (vgl. ebd.: 20).

Beim Erstellen einer Pyramide sind zwei verschiedene Vorgehensweisen möglich: Das ‚bottom-up‘- und das ‚top-down‘-Verfahren. Beim bottom-up-Verfahren werden die einzelnen Punkte von unten nach oben gruppiert. Hierzu gilt es zunächst, verschiedene Aspekte, Fakten oder Aussagen zu sammeln und zu gruppieren. Darauf aufbauend sind dann Schlussfolgerungen bzw. Abstraktionen zu entwickeln, die die jeweils weiteren Pyramidenebenen bilden. Beim ‚top-down‘-Verfahren werden im Gegensatz dazu zunächst die abstrakteren Pyramidenebenen entwickelt, die dann weiter ausdifferenzieren und mit den Unterpunkten zu verbinden sind, die die darüber gruppierten Punkte stützen. (Vgl. ebd.: 20ff., Abbildung 24)

Nachfolgend stellt die Verfasserin ein Beispiel vor, das demonstriert, welche positiven Effekte die Pyramiden-Methode bereits bei der Anwendung auf einen sehr einfachen Sachverhalt bietet:

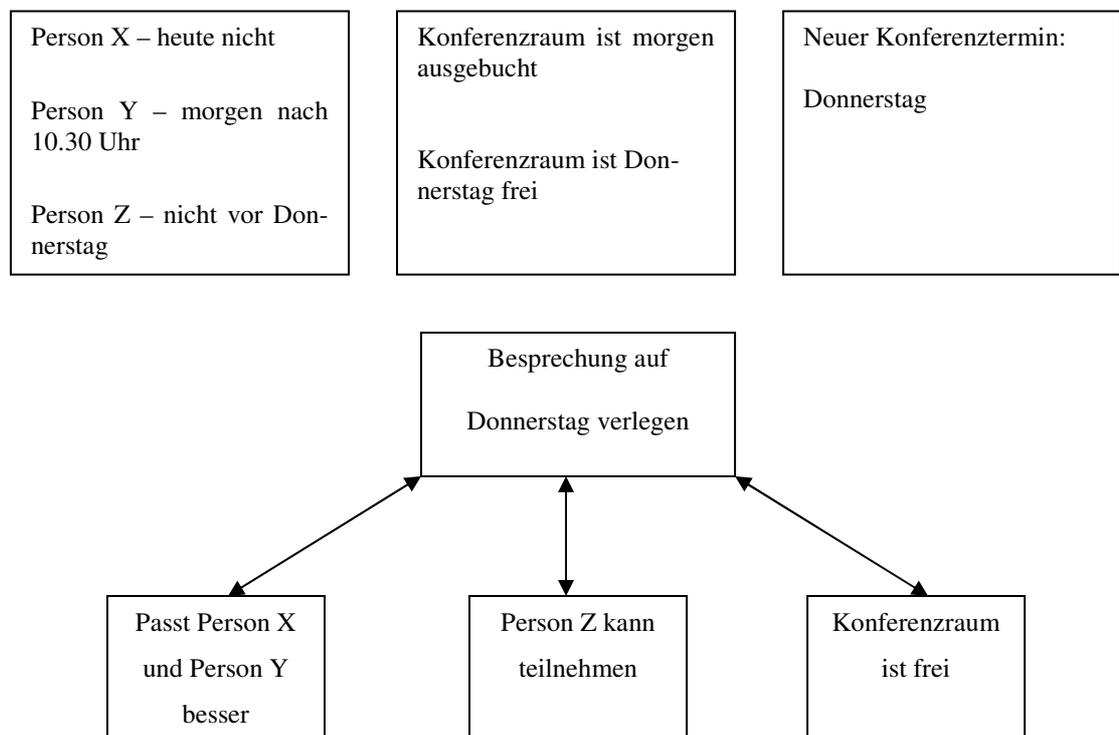
²¹¹ Minto beschreibt aktuell verschiedene erweiterte Einsatzmöglichkeiten der Pyramiden-Methode. Vgl. dazu ausführlich Minto 2005: 89ff.

Beispiel Problembearbeitung mit der Minto-Pyramide (Minto 2005):

Person A wird mit folgenden Informationen konfrontiert. Eine schnelle Lösung ist gefordert:

Person X hat angerufen und gesagt, dass sie die Besprechung um 15.00 Uhr nicht schaffe. Person Y sagt, es mache ihr nichts aus, die Besprechung auf später oder sogar morgen, aber nicht vor 10.30 Uhr, zu verlegen. Das Sekretariat von Person Z sagt, dass Person Z nicht vor morgen Abend aus Stadt ABC zurück sein werde. Der Konferenzraum ist morgen ausgebucht, aber am Donnerstag frei. (Vgl. ebd.: 9)

Für die Problembearbeitung ‚zerlegt‘ Person A den Sachverhalt zunächst in alle relevanten Aspekte und ‚gießt‘ diese sodann in die Pyramidenstruktur (vgl. ebd.: 10):



Es wird deutlich, dass die Pyramidenstruktur bereits bei sehr einfachen Problemstellungen großen Wert entfaltet, da sie den Problembearbeiter zwingt, die einzelnen Aspekte eines Sachverhalts in eine logische Abfolge zu bringen und deren Beziehungen untereinander explizit zu machen (vgl. ebd.: 30). Auf diese Weise wechselt der Problembearbeiter sehr schnell von einer rein deskriptiven Bearbeitungsebene auf eine abstraktere analytische Ebene.

Von Bedeutung ist, dass das Pyramidenprinzip der üblichen Arbeitsweise menschlicher Kognition folgt: Der menschliche Geist bringt automatisch alles um sich herum in eine gewisse Ordnung. Er versucht, Dinge, die zusammen auftreten, als zueinander gehörig anzusehen, und ihnen ein logisches Muster aufzuerlegen. (Vgl. ebd.: 17)

„Der Geist ordnet Informationen zum besseren Verständnis automatisch in unterschiedliche Pyramidengruppierungen ein. [...] Bei allen mentalen Prozessen (zum Beispiel beim Denken, Erinnern, Problemlösen) wird anscheinend dieser Prozess der Gruppierung und Zusammenfassung vollzogen, so dass man sich die Informationen im Verstand eines Menschen als ein organisiertes riesiges Konglomerat miteinander verbundener Pyramiden vorstellen kann.“ (Ebd.: 17, 20)

Diese Arbeitsweise des menschlichen Geistes kann durch die Minto-Methode unterstützt und deutlich optimiert werden. Daher sind entsprechende Trainingsmaßnahmen in die PR-Aus- und Weiterbildung zu integrieren und die dazugehörigen theoretischen Kenntnisse zu vermitteln. Denkbar wären z.B. komplexe und auch weniger komplexe Fallbeispiele, für deren Bearbeitung die Minto-Pyramide als kognitives Instrument eingesetzt wird. Nach Ansicht der Verfasserin ist es zu Trainingszwecken zunächst sinnvoll, jede Pyramide zu visualisieren. Auf diese Weise kann die Pyramidenstruktur langfristig so verinnerlicht werden, dass sie routinemäßig bei jeder Problembearbeitung – auch ohne die entsprechende Visualisierung – verwendbar ist. Grundsätzlich gilt natürlich, dass eine schriftliche Darstellung der Pyramidenstruktur jederzeit unterstützend eingesetzt werden kann.

Flexibilität

Die Ausführungen in Abschnitt 11.3 haben gezeigt, dass der Begriff ‚Flexibilität‘ kognitive Umstellungsprozesse bezeichnet. Kognitiv flexible Personen sind in der Lage, Differenzen zu denken. Das bedeutet, dass sie Verhalten an veränderte Umstände anpassen, gewohnte Perspektiven überwinden und Problemlösungsschemata umstrukturieren können. (Vgl. Bergius 2009: 331, Bitterwolf 1992: 11, Luchins/Luchins 1950) Die Frage, wie geistige Flexibilität zu trainieren ist, ist für die PR-Aus- und Weiterbildung von immenser Bedeutung, da Flexibilität eine wichtige Qualifikationsvoraussetzung für erfolgreiche Strategieentwicklungsprozesse bildet (vgl. 13.3). De Bono hat sich intensiv mit dieser Thematik auseinandergesetzt und in diesem Zusammenhang den Begriff des ‚lateralen Denkens‘ geprägt: „Laterales Denken ist ein Musterwechsel innerhalb eines Muster bildenden Systems. [...] In einfachen Worten ausgedrückt, ist es die Fähigkeit, die Welt aus einem anderen Blickwinkel zu sehen.“ (de Bono 2009: 85) Laterales Denken setzt ein Verständnis dafür

voraus, dass der menschliche Geist Muster verwendet (siehe oben) und diese Muster aufgegeben werden müssen, um nach besseren Mustern zu suchen (vgl. ebd.: 86).

„Das laterale Denken ist sowohl eine Einstellung als auch eine Anzahl von definierten Methoden. Zur Einstellung gehört die Bereitschaft, die Welt aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und zu akzeptieren, dass jeder Blickwinkel nur einer von vielen möglichen ist.“²¹²
(Ebd.: 86)

Der Ansatz von de Bono beruht auf folgenden Grundannahmen: Der Umgang mit einem Mustersystem verlangt, dass der Mensch urteilt: „Wir müssen urteilen, wenn wir mit einem Mustersystem umgehen. Wir urteilen beim Erkennen und Identifizieren [...] und wir urteilen, damit wir nicht vom Muster abweichen.“ (Ebd.: 87f.) Das zuvor erläuterte Pyramidenprinzip umfasst eben solche Urteilsprozesse. Neben dem Urteilsbegriff verweist de Bono auf das Moment der ‚Bewegung‘: „Wir benutzen unser Urteilsvermögen, um im bereits vorhandenen Kanal zu bleiben. Wir benutzen die Bewegung, um Muster zu wechseln.“ (Ebd.: 88) De Bono vergleicht diesen Prozess mit der Gangschaltung eines Autos. Hier werden verschiedene Gänge für verschiedene Zwecke genutzt (etwa Starten, Dauergeschwindigkeit, Rückwärtsfahren). (Vgl. ebd.: 86ff.) De Bono betont: „Was das Denken angeht, sollten Sie also in der Lage sein, sowohl das Urteilsvermögen als auch die Bewegung nach Belieben anzuwenden.“ (Ebd.: 88) Hierfür muss der Mensch durch entsprechende Trainingsmethoden geschult werden.

Abbildung 25 demonstriert, dass das Moment der Bewegung in Denkprozessen zu einem klaren Mehrwert führt:

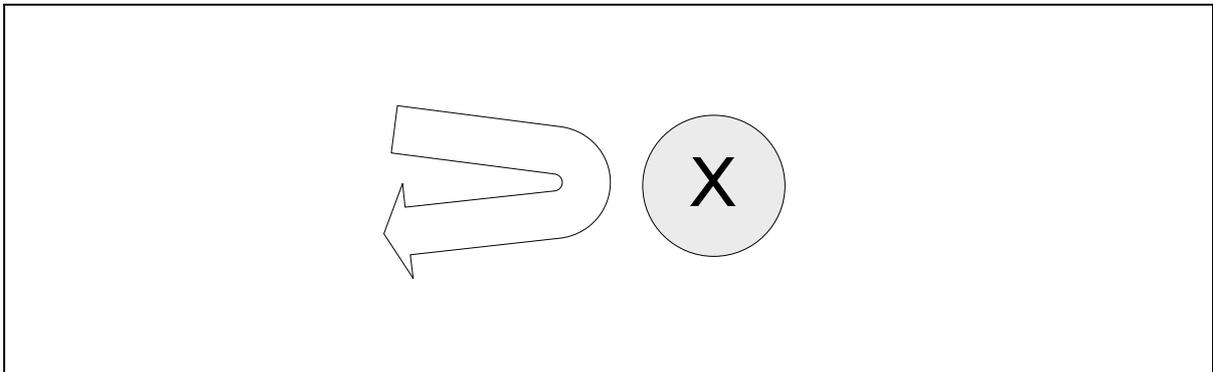
„Wenn wir urteilen, lehnen wir eine falsche Idee ab [vgl. Abbildung 25]. Wenn wir uns bewegen, benutzen wir die Idee um ihres ‚Bewegungswertes‘ willen. [...] Wir wollen feststellen, wohin die Idee führt. [...] wir verlassen das Urteilssystem und machen von der Idee wegen ihres Bewegungswertes Gebrauch, egal ob sie gut oder schlecht ist. [Vgl. Abbildung 26] Der Bewegungswert ist eine ‚Provokation‘.“ (Ebd.: 89)

De Bono führt in diesem Zusammenhang eine neue Größe ‚po‘ ein, die für den Begriff ‚provokative Operation‘ bzw. kurz ‚Provokation‘ steht. ‚po‘ kündigt Reizaussagen an, die den Menschen kognitiv herausfordern und das Denken in Bewegung bringen sollen (vgl. Brunner 2008: 293). Die Größe ‚po‘ ist stets ein Hinweis dafür, dass der Mensch zeitweilig im Bewegungssystem und damit abseits der bekannten Muster bzw. außerhalb des Urteils-

²¹² De Bono betont, dass laterales Denken weiter gehe als Kreativität: Während Kreativität dazu führt, dass die Welt punktuell aus einem anderen Blickwinkel betrachtet wird, geht es beim lateralen Denken darum, „die Wahrnehmung zu ändern und an der neuen Wahrnehmung festzuhalten“ (ebd.: 84).

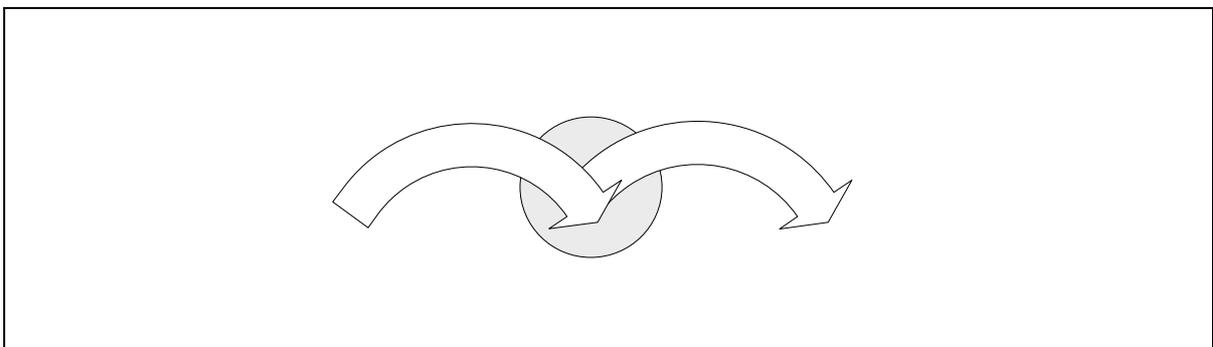
systems operiert. In der nachfolgend erläuterten Denkmethode wird mit der Größe ‚po‘ gearbeitet. (Vgl. de Bono 2009: 89ff.)

Abbildung 25: Urteilen beim Umgang mit Mustersystemen



Quelle: nach de Bono 2009: 89

Abbildung 26: Das Moment der Bewegung beim lateralen Denken

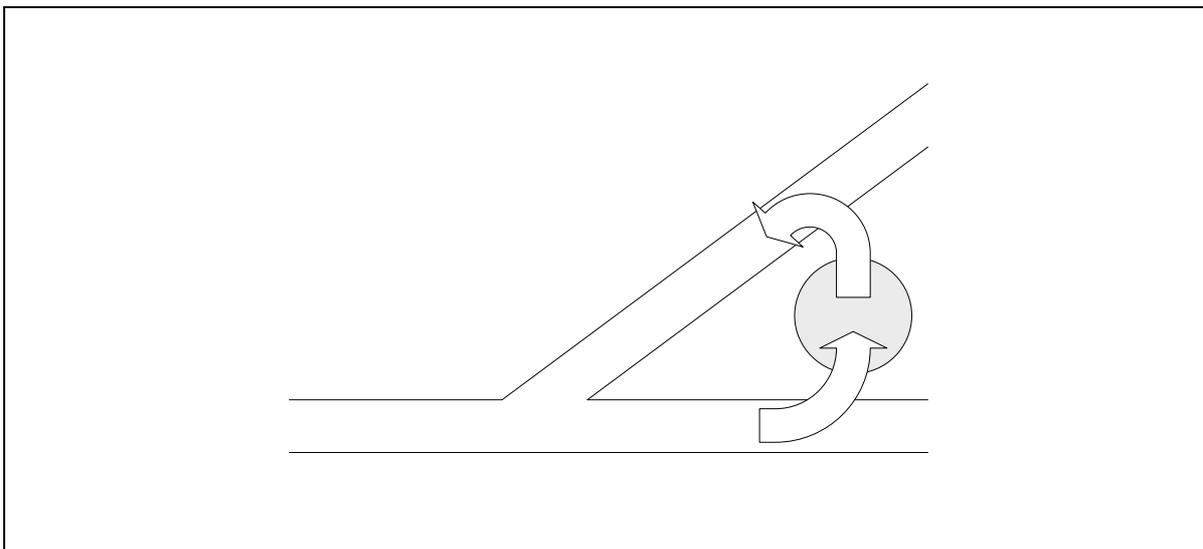


Quelle: nach de Bono 2009: 89

- **Die Trittstein-Methode (de Bono 2009)**

Bei der von de Bono entwickelten ‚Trittstein-Methode‘ wird eine Provokation zum ‚Trittstein‘, auf dem von einem bekannten Muster zu einem neuen übergewechselt wird und bestehende Denkgewohnheiten gezielt durchbrochen werden (vgl. Brunner 2008: 293ff.). Abbildung 27 demonstriert, wie eine Provokation den Wechsel von einem bekannten zu einem neuen Muster initiiert.

Abbildung 27: Musterwechsel durch Nutzung eines ‚Trittsteins‘



Quelle: nach de Bono 2009: 91

Provokationen können sich in Gesprächen oder Gedanken auf ‚natürliche‘ Art und Weise einstellen. Es handelt sich dabei um ungewöhnliche, meist völlig absurd erscheinende Ideen, die man instinktiv erst einmal ablehnt. Die einfachste Form der Provokation ist die ‚Umkehrung‘. Alternative Formen sind ‚Übertreibung‘, ‚Verzerrung‘ oder ‚Wunschdenken‘. In Übungssituationen werden Provokationen bewusst herbeigeführt, um laterales Denken bzw. geistige Flexibilität zu trainieren. (Vgl. ebd.: 90ff.) Ausgangspunkt ist dabei stets eine problemhaltige Aufgabe.

Als Beispiel für ein Problem, das durch eine provokante Operation zu bearbeiten ist, nennt de Bono das Parkplatzproblem in Kleinstädten:

„Die Pendler wollten im Zentrum parken und blockierten die Parkplätze, die für die Kunden der Geschäfte gedacht waren. Parkuhren wären vielleicht eine Lösung gewesen, aber wir suchten etwas Einfacheres. Die Provokation lautete: „po-Autos [begrenzen]²¹³ die Parkzeit selbst.“ Jeder sollte überall und beliebig lang parken dürfen – vorausgesetzt, die Scheinwerfer brannten. Auf diese Weise würde die Parkzeit automatisch begrenzt.“ (Ebd.: 90f.)

Das Beispiel zeigt, dass eine Provokation bzw. der Bewegungswert einer Idee bei der Trittstein-Methode gewinnbringend genutzt wird, um eine neue Idee weiter durchzuspielen.

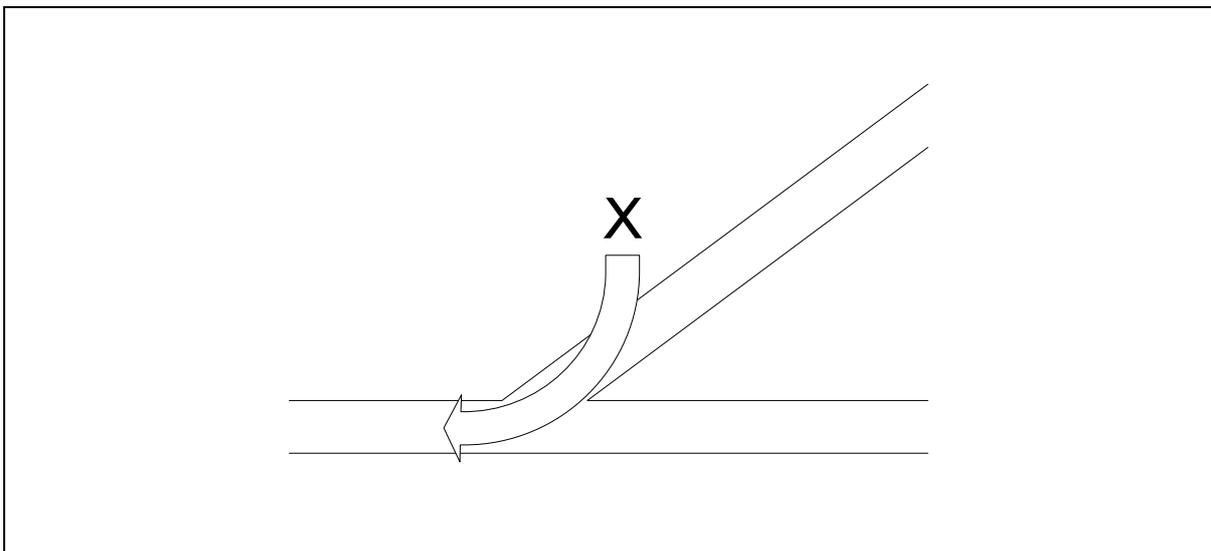
²¹³ In der hier zugrunde gelegten deutschen Übersetzung wird an dieser Stelle das Verb „blockieren“ (de Bono 2009: 91) verwendet. Da dieses Verb nach Meinung der Verfasserin keine zutreffende Übersetzung für das im englischen Original verwendete ‚to limit‘ (vgl. de Bono 2007: 59) darstellt, wurde es hier zum Zweck der besseren Verständlichkeit durch das Verb ‚begrenzen‘ ersetzt.

Hierzu überprüft man Schritt für Schritt die sich aus der Idee ergebenden Konsequenzen, konzentriert sich auf ihre neuen Aspekte und stellt ihre positiven Merkmale heraus. (Vgl. ebd.: 93)

- **Die Zufallsmethode (de Bono 2009)**

Bei der ebenfalls von de Bono entwickelten ‚Zufallsmethode‘ bildet ein zufällig ausgewähltes Wort den Ausgangspunkt der Problembearbeitung (vgl. Brunner 2008: 318ff.). Das Zufallswort kann festgelegt werden, indem willkürlich eine Seite in einem Wörterbuch aufgeschlagen und das erste Substantiv herausgeschrieben wird. Anschließend wird das Zufallswort mit der Problemstellung in Verbindung gebracht. Dabei ist entscheidend, dass das Zufallswort den Problemlöser auf Gedanken bringt, die andernfalls verborgen blieben. (Vgl. ebd.: 96f., Abbildung 28)

Abbildung 28: Musterwechsel durch Anwendung der Zufallsmethode



Quelle: nach de Bono 2009: 98

De Bono erklärt:

„Eine Assoziation zwischen Verkehrsampeln und Zigaretten führte einmal zu der Idee, Zigaretten etwa eineinhalb Zentimeter vom unteren Ende entfernt mit einem roten Streifen zu versehen, um dem Raucher klar zu machen, dass er den gefährlichsten Teil erreicht hat und die Zigarette besser wegwerfen sollte.“ (Ebd.: 97)

Dieses Beispiel belegt, dass das Zufallswort den Problemlöser auf Denkrichtungen führt, die von den gewohnten Mustern abweichen:

„Wenn wir ein Zufallswort auf den Tisch werfen, hat es seine eigenen Assoziationen, und früher oder später verbinden sich diese mit den Assoziationen des Problems. Dann können wir das Problem auf der neuen Route verlassen und nach Neuem suchen.“ (Ebd.)

De Bono weist darauf hin, dass die Assoziationen des Zufallsworts manchmal so nahe liegend sein können, dass sie keine Provokation auslösen. Unwahrscheinlich ist allerdings, dass die Zufallswörter zu fern liegen. Ganz im Gegenteil: Vor allem ‚weit entfernte‘ Zufallswörter sind geeignet, um gewohnte Denkmuster verlassen und ein Problem aus neuen Blickwinkeln betrachten zu können. Man folgt den Assoziationen des Wortes, findet neue Wörter, filtert Attribute heraus und gelangt auf diesem Wege zu einem großen Fächer von Verknüpfungen. (Vgl. ebd.)

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die hier vorgestellten Methoden nützliche Instrumente sind, die in konkreten Anwendungssituationen zu gedanklicher Flexibilität und neuen Perspektiven führen. Gleichzeitig – und dies ist mindestens ebenso wichtig – trägt der regelmäßige Umgang mit diesen und ähnlichen Methoden dazu bei, dass der menschliche Geist insgesamt beweglicher wird. Flexibilitätstrainings fördern die Bereitschaft, gewohnte Perspektiven zu verlassen und neue Muster zu ergründen, und tragen entscheidend dazu bei, Verhalten leichter an veränderte Umstände anpassen zu können.

17.2 Handlungsempfehlung HE2

HE2: In der Aus- und Weiterbildung müssen PR-Praktiker metakognitive Mechanismen zur Verbesserung ihrer Denk- und Problemlöseleistungen (speziell in Strategieentwicklungsprozessen) erlernen.

Die Qualität von Denk- und Problemlöseleistungen hängt wesentlich vom expliziten Wissen um metakognitive Aktivitäten und ihrer Kontrolle ab (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 173). Durch den gezielten, permanenten und routinierten Einsatz metakognitiver Strategien können Denkprozesse nachhaltig optimiert werden (vgl. ebd.: 55). Wichtig ist, dass die Verfügung über Metakognition „nicht schicksalsgegeben und in ihrem jeweiligen Ausmaß unabänderlich [ist]. Der metakognitive Umgang mit dem eigenen Denken kann trainiert und damit [...] in seiner Wirkung auf Denkprozesse gesteigert werden.“ (Ebd.: 75) Kognitive Höchstleistungen sind für PR-Experten insbesondere in Strategieentwicklungsprozessen elementar (vgl. 13, 16.1). Daher müssen PR-Fachleute in der PR-Aus- und Weiterbildung

für die besondere Bedeutung metakognitiver Aktivitäten sensibilisiert werden, Grundkenntnisse über Meta-Denken erwerben und metakognitive Mechanismen einüben.

Trainingsmethoden Metakognition

Zur Einübung metakognitiver Strategien bieten sich z.B. folgende Trainingsmaßnahmen an:

- **Technik des ‚lauten Denkens‘ (u.a. Kaiser/Kaiser 2006)**

Das laute Denken ist eine Grundtechnik, die notwendig ist, um im Inneren ablaufende Denkprozesse für sich selbst wahrnehmbar zu machen (vgl. Kaiser 2003: 22, Kaiser/Kaiser 2006: 136). Sie wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts in der Denkpsychologie von Bühler (1907) entwickelt. Später wurde die Methode u.a. von Duncker (1935) zur Untersuchung von mentalen Prozessen beim Denken und Problemlösen weiterentwickelt und klar gegen die Introspektionsmethode abgegrenzt.²¹⁴ (Vgl. Bannert 2007: 134, Knoblich/Öllinger 2006: 23) Um zu beschreiben, wie die Technik des lautem Denkens für die Optimierung metakognitiver Mechanismen zu nutzen ist, orientiert sich die Verfasserin an den Ausführungen von Kaiser/Kaiser (2006):

Lautes Denken wird bei der Beschäftigung mit einer Problemstellung eingeschaltet, indem eine Person alles ausspricht, was ihr während der Auseinandersetzung mit der Aufgabe durch den Kopf geht. Hierzu zählt jeder Gedanke über die Aufgabe, die Vorgehensweise oder damit verbundene eigene Befindlichkeiten. Um die Grundtechnik des lautem Denkens einzuüben, sind ausschließlich problemhaltige Aufgaben geeignet, die für den Bearbeiter nicht einfach routinemäßig zu lösen sind. Geeignet sind inhaltlich schwer verstehbare oder sprachlich verfremdete Texte sowie Grafiken, Schaubilder, Tabellen oder Karikaturen, in denen wichtige Informationen fehlen. Zur Behebung dieser Schwierigkeiten benötigt der Bearbeiter explizite Denkanstrengungen: Er muss den Kontext im Rückgriff auf die in der Aufgabe enthaltenen Informationen selbst rekonstruieren, Annahmen über mögliche Lösungen formulieren und prüfen sowie gezielt nach Informationen suchen und diese auf ihre Brauchbarkeit kontrollieren. (Vgl. ebd.: 136)

²¹⁴ Zum Unterschied zwischen lautem Denken und Introspektion erklärt Duncker: „Diese Institution ‚*lautes Denken*‘ ist nicht identisch mit der bei Denkexperimenten sonst üblichen Aufforderung zur Selbstbeobachtung. Während der Selbstbeobachtende sich selbst als Denkenden zum Gegenstand macht, also – der Intention nach – verschieden vom denkenden Subjekt ist, bleibt der laut Denkende unmittelbar auf die Sache gerichtet, lässt sie nur gleichsam ‚zu Worte kommen‘. (Duncker 1935: 2)

Das nachfolgende Beispiel zeigt, wie die Technik des lauten Denkens funktioniert:

Beispiel Übungsaufgabe ‚lautes Denken‘ (Kaiser/Kaiser 2006)

Der untenstehende Textauszug soll in Form lauten Denkens interpretiert und einer der großen ideengeschichtlichen Strömungen zugeordnet werden. Für den Bearbeiter dieser Aufgabe bestehen zwei zentrale kognitive Barrieren: Der Textauszug ist inhaltlich schwer zu verstehen und zudem durch einen altertümlich wirkenden Schreibstil sprachlich verfremdet. (Vgl. ebd.: 140f.)

Übungstext:

„Obwohl die Fantasie bei einzelnen Individuen ohne absichtliche Erregung durch einen *in-tern Drang* der Natur im hohen Grade tätig wird, so ist dieses doch nicht bei *allen* der Fall. Oft schlummert diese Kraft und erwartet die *Einwirkung der Erziehung* oder des *Zufalles*, wenn sie tätig werden soll. Nicht nur die *Unkenntnis* der Wichtigkeit der Fantasie, sondern die aus der Überzeugung von der Leichtigkeit und Gefährlichkeit der Ausartungen dieser Kraft entstandene *Besorglichkeit* ist die Ursache, dass manche Erzieher diese Anlage nicht nur nicht erregen, sondern sogar zu *ersticken* suchen.“²¹⁵ (Milde 1811, hier zitiert nach ebd.: 141)

Das laute Denken wird auf Tonband aufgezeichnet und kann bei Bedarf im Anschluss transkribiert werden (siehe unten).

Auszug Lautes-Denken-Protokoll:

1 „Vor mir liegt ein kurzer Textauszug, bei dem beim ersten Hinsehen auffällt, dass viele
2 Worte kursiv geschrieben sind. Ebenfalls fällt mir sofort auf, dass das Wort ‚Phantasie‘ mit
3 ‚F‘ geschrieben wird. Aber das ist alles sehr zufällig, was ich hier wahrnehme, ich müsste
4 etwas Ordnung in den Zugriff auf den Text bringen. Klar, ich will den Text verstehen, aber
5 ich weiß noch nicht, was das heißt. Am besten lese ich mir den Text kurz durch [...].“
(Vgl. ebd.: 142)

Anhand des (ggf. verschriftlichten) Tonprotokolls sind anschließend folgende Punkte zu analysieren und in eine Auswertungstabelle einzutragen (vgl. Tabelle 39):

²¹⁵ Die Kursivsetzungen wurden von den Autoren dieses Beispiels vorgenommen (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 141).

- Bei welchen Sequenzen der Aufgabenbearbeitung handelt es sich um Meta-Denken, also um Denken über Denkprozesse, Denkgreife, Denkblockaden etc.?
- Sind die metakognitiven Operationen der deklarativen oder exekutiven Komponente von Metakognition zuzuordnen?
- Zu welchen Unterpunkten (Personen-, Aufgaben und Strategiewissen bzw. exekutive Steuerung oder Kontrolle) zählen die jeweiligen metakognitiven Operationen konkret? Im Idealfall erfolgt für die exekutive Komponente noch eine genaue Zuordnung zu den entsprechenden Kategorien ‚Identifikation‘, ‚Prüfung‘, ‚Bewertung‘ und ‚Vorausschau‘ bzw. ‚Kapazität‘, ‚Gegenstand‘, ‚Intensität‘ und ‚Geschwindigkeit‘. (Vgl. ebd.: 141)

Tabelle 39: Beispiel Auswertungstabelle für Lautes-Denken-Protokoll

Zeilennummer	Deklarative Komponente			Exekutive Komponente	
	Personenwissen	Aufgabenwissen	Strategiewissen	Kontrolle → Identifikation → Prüfung → Bewertung → Vorausschau	Steuerung → Kapazität → Gegenstand → Intensität → Geschwindigkeit
3				X	
3 + 4					X
5					X
.....					
.....					
Summe

Quelle: nach Kaiser/Kaiser 2006: 143

Die abschließende Analyse zeigt, ob bzw. in welchem Umfang der Bearbeiter metakognitive Operationen durchführt. Zudem werden Schwerpunkte der metakognitiven Aktivitäten sichtbar: So ist zu ermitteln, ob der Bearbeiter vorrangig die deklarative oder die exekutive Komponente von Metakognition aktiviert oder in welchem Verhältnis planende, steuernde und kontrollierende Operationen zueinander stehen. Für den Bearbeiter ergibt sich ein aufschlussreiches Bild über die Beschaffenheit seiner metakognitiven Aktivitäten, mit dem Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren sind. (Vgl. ebd.: 144, Kaiser 2003: 22)

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass lautes Denken eine wichtige Übungsmaßnahme zum metakognitiven Umgang mit dem eigenen Denken darstellt (vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 75). Die Schwierigkeit besteht darin, dass auf zwei Ebenen gleichzeitig gehandelt wird, indem an der Aufgabe gearbeitet und parallel darüber gesprochen wird. In Abschnitt 16.1 ist deutlich geworden, dass Personen, die ihr Denken durch metakognitive Prozesse begleiten, eine Art ‚inneren Dialog mit sich selbst‘ führen. Durch die Technik des lauten Denkens wird dieser Dialog externalisiert. Das Hauptziel der Übungsmaßnahme liegt in der Festigung des Vermögens, parallel auf der kognitiven und der metakognitiven Ebene zu arbeiten, und dies im Gehirn als mühelosen, routiniert aktivierbaren Ablauf zu speichern. (Vgl. ebd.: 144)

- **Selbstbefragungstechnik (u.a. Kaiser/Kaiser 2006)**

Die Selbstbefragungstechnik ist eine metakognitive Strategie, die auf die exekutive Komponente von Metakognition abzielt.²¹⁶ Die Ausführungen in Abschnitt 16.1 haben gezeigt, dass das exekutive Moment von Metakognition eine notwendige dynamische Verarbeitungsregulation darstellt, um Informationen aufgaben- und situationsangemessen zu verarbeiten (vgl. Bannert 2007: 25ff., Opwis 1998: 372ff.). Die Selbstbefragungstechnik ist ein Verfahren, um die exekutive Komponente von Metakognition transparent zu halten und bei der Aufgaben- und Problembearbeitung gezielt verschiedene Schritte metakognitiver Aktivität zu durchlaufen. Diese Schritte werden hier zu den drei übergeordneten Bereichen ‚Planung‘, ‚Steuerung‘ und ‚Kontrolle‘ zusammengefasst. (Vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 145)

Zum Training der Selbstbefragungstechnik werden diese Bereiche in konkrete Fragen heruntergebrochen und schriftlich fixiert. Da die Leitfragen stets in direktem Zusammenhang

²¹⁶ Verschiedene Autoren haben sich mit der Selbstbefragungstechnik beschäftigt. Die Verfasserin orientiert sich im Folgenden an den Überlegungen von Kaiser/Kaiser 2006.

mit der jeweiligen Aufgabe stehen müssen, gibt es keinen allgemeingültigen Fragenkatalog. Dennoch basiert jede Selbstbefragungstechnik auf einer aufgabenübergreifenden Fragestruktur, die sich aus der Trias ‚Planung – Steuerung – Kontrolle‘ ergibt und im konkreten Anwendungsfall entsprechend zu modifizieren ist. (Vgl. ebd., Tabelle 40)

Um die Selbstbefragungstechnik einzuüben, wird eine Person mit einer problemhaltigen Aufgabe konfrontiert. Ebenso wie beim oben genannten Beispiel ist dabei der Einsatz von Texten, Grafiken, Schaubildern, Tabellen oder Karikaturen möglich, bei denen wichtige Informationen fehlen, die zur Analyse und Interpretation notwendig sind. Bei der Bearbeitung der Aufgabe orientiert sich die Person an der oben vorgestellten Fragensystematik und unterstützt den Arbeitsvorgang durch lautes Denken. Auch hier wird ein Protokoll lauten Denkens angefertigt, um die ablaufenden (meta)kognitiven Prozesse nachvollzieh- und bewertbar zu machen. (Vgl. Kaiser/Kaiser 2006: 145)

Die Selbstbefragungstechnik bietet in Aufgaben- und Problemlösungsprozessen entscheidende Vorteile: Probleme und Hindernisse werden unmittelbar zu Beginn der Aufgabenbearbeitung präzise und „an der *Sache* orientiert“ (ebd.: 146) benannt („Vor welche Schwierigkeiten sehe ich mich auf den ersten Blick gestellt?“). Dies hat zur Folge, dass der Bearbeitungsprozess von Beginn an aufgaben- bzw. problemspezifisch geleitet ist. Alle weiteren Schritte lassen sich damit zielführender umsetzen. Des Weiteren wirkt die Selbstbefragungstechnik komplexitätsreduzierend – ein Vorteil, der insbesondere bei umfassenden, komplizierten Aufgaben- und Problemstellungen erfolgsentscheidend ist. Durch die Planung einzelner Schritte vermeidet man, „simultan zu viele, zum Teil in ihren Beziehungen undurchschaute Informationen verarbeiten zu müssen“ (ebd.: 151). Von Bedeutung ist weiter, dass Kontrollprozesse zur Überprüfung der eigenen Problemlöseleistung durch die Selbstbefragungstechnik zum festen Bestandteil jeder Aufgabenbearbeitung werden (z.B. ‚Habe ich alle in der Aufgabe enthaltenen Informationen berücksichtigt?‘, ‚Gibt es keine meiner Lösung entgegenstehenden Elemente in der Aufgabe?‘). (Vgl. ebd.: 146ff.) Für die Optimierung von Lösungen bzw. für exzellente Lösungen ist dies die unverzichtbare Basis. Zu Übungszwecken ist es sinnvoll, die Selbstbefragungstechnik zunächst mit sehr detaillierten, kleinschrittigen Leitfragenkatalogen einzuüben. Das langfristige Ziel besteht dagegen darin, die hinter der Leitfragensystematik stehende Logik bzw. Konstruktion zu verinnerlichen. In Aufgaben- und Problemlösungsprozessen muss es selbstverständlich sein, die Schritte Planung, Steuerung und Kontrolle bewusst und kontrolliert zu durchlaufen sowie ggf. miteinander zu verzahnen. (Vgl. ebd.: 153)

Tabelle 40: Frageschema ‚Selbstbefragungstechnik‘ (Kaiser/Kaiser 2006)

1 Planungsaspekt
<ul style="list-style-type: none"> • Was will ich in der Bearbeitung mit der Aufgabe erreichen? • Vor welche Schwierigkeiten sehe ich mich auf den ersten Blick gestellt? • Welche konkreten Ziele strebe ich von daher an?
2 Steuerungsaspekt
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Informationen lassen sich bereits der Aufgabe entnehmen, welche müssen zusätzlich beschafft werden? • Worin genau besteht danach, auf den zweiten Blick, nun noch die Schwierigkeit im Umgang mit der Aufgabe? • Welche Lösungen lassen sich jetzt erarbeiten?
3 Kontrollaspekt
<ul style="list-style-type: none"> • Habe ich alle in der Aufgabe enthaltenen Informationen berücksichtigt? • Gibt es keine meiner Lösung entgegenstehenden Elemente in der Aufgabe? • Ist die Lösung tragfähig und vollständig, gibt es für mich weder Widersprüche noch unverständliche Aspekte? • In welcher Beziehung steht das Ergebnis zu meinem bisherigen Wissen auf diesem Gebiet?

Quelle: Kaiser/Kaiser 2006: 145

17.3 Handlungsempfehlung HE3

HE3: Empathie, speziell das Vermögen, empathisch zu kommunizieren, muss in der PR-Aus- und Weiterbildung trainiert werden, da empathische Kommunikation für die erfolgreiche Zielgruppenansprache unerlässlich ist. Darüber hinaus bildet empathische Kommunikation eine unverzichtbare Anforderung an das Kommunikationsverhalten von Managern im direkten Arbeitsumfeld.

Empathische Kommunikation ist die Basis allen Überzeugungshandelns. Dieser Grundsatz gilt sowohl für Face-to-face- als auch für medial vermittelte Kommunikation. (Vgl. u.a. Etrillard 2006: 154f., Nünning/Zierold 2008: 115f.) Für erfolgreiche Zielgruppenkommunikation ist ein hohes Empathievermögen demnach eine der wesentlichen Voraussetzungen: PR-Fachleute müssen wissen, wie ihre Zielgruppe ‚tickt‘; sie müssen die Gedanken- und Gefühlswelt ihrer Zielgruppe kennen und sich in diese hineinversetzen können (vgl. u.a. Merten 2008a, Hansen/Schmidt 2006). Trainingsmaßnahmen, die Empathie bzw. das Vermögen, empathisch zu kommunizieren, verbessern, müssen daher fester Bestandteil der PR-Aus- und Weiterbildung sein. Schließlich gilt schon für den Bereich des Marketings, dass der „Kundenorientierung [...] ein mentaler Prozess zugrunde [liegt], der offenbar nicht selbstverständlich und bei verschiedenen Menschen unterschiedlich gut funktioniert“ (Trommsdorf 1998: 283). Hinzu kommt, dass die kommunikativen Anforderungen im PR-Beruf ungleich höher sind als im Marketing bzw. in der Werbung: PR will nicht überreden, sondern überzeugen und fordert daher äußerst differenzierte Kommunikationsleistungen. (Vgl. 14)

Ein weiterer Grund dafür, dass Empathie bzw. das Vermögen, empathisch zu kommunizieren, in der PR-Aus- und Weiterbildung trainiert werden muss, liegt in den kommunikativen Anforderungen an Manager allgemein: Manager managen heute nicht mehr durch Befehle, sondern müssen ihre Kommunikation so sensibel und professionell organisieren, dass sie dadurch – und nicht allein durch Anweisungen und Anordnungen – Projekte, Arbeitsabläufe oder Mitarbeiterverhalten steuern können (vgl. Regnet 2009a: 47, Wimmer 2008: 75ff.).²¹⁷ Hier ist empathische Kommunikation ein zentraler Baustein, der entsprechender

²¹⁷ Zur sozialhistorischen Begründung dieser Entwicklung vgl. Abschnitt 16.2.3.

Trainingsmaßnahmen bedarf (vgl. u.a. Mentzel 2007: 12f., Spreng 2005: 231). (Vgl. 16.2.3)

Trainingsmethoden Empathie

Empathie ist ein hochkomplexes Konstrukt, das nur über umfassende, systematisch angelegte Trainingsprogramme zu schulen ist. Im Folgenden stellt die Verfasserin das Trainingskonzept von Goldstein/Michaels (1985) vor. Hier finden sich systematische Ansatzpunkte für die PR-Aus- und Weiterbildung, die die Verfasserin zum Teil durch weiterführende Aspekte ergänzt.

- **Das ‚Empathy Components Training‘ (Goldstein/Michaels 1985)**

In ihrer 1985 erschienenen Publikation „Empathy. Development, Training, and Consequences“ geben Goldstein/Michaels einen Überblick über verschiedene, in der Empathieforschung diskutierte Trainingsmethoden (vgl. Goldstein/Michaels 1985: 191ff., Trommsdorf 1998: 288). Ihre Synopse mündet in die Entwicklung eines neuen Trainingsansatzes: Das ‚Empathy Components Training‘. Goldstein/Michaels schlagen ein sechsstufiges Trainingsprogramm vor, das unterschiedliche Übungsmethoden miteinander verbindet und dadurch besonderen Wert entfaltet.

Von Bedeutung ist, dass der Ansatz der Autoren auf dem Verständnis von Empathie als einem aus vier Komponenten bestehenden Prozess basiert: 1) Wahrnehmung, 2) affektive Einfühlung, 3) kognitive Analyse und 4) empathische Kommunikation (vgl. Keefe 1976: 12, Goldstein/Michaels 1985: 11). An eben diesen Komponenten setzen Goldstein/Michaels an und entwickeln ein Trainingskonzept, bei dem „each of the phases that constitute empathy is sequentially taught to trainees by means of one or more training methods *tailored to* the contents and processes that constitute the given phase“ (ebd.: 198). Hierzu definieren die Autoren die in Tabelle 41 gezeigten Trainingsstufen. (Vgl. ebd.: 225ff.)

Tabelle 41: „Empathy Components Training”²¹⁸

Stufe 1	Basis (readiness training)
Stufe 2	Wahrnehmungs-Training (perceptual training)
Stufe 3	Einfühlungs-Training (affective reverberation training)
Stufe 4	Analyse-Training (cognitive analysis training)
Stufe 5	Kommunikations-Training (communication)
Stufe 6	Transfer und Erhaltung (transfer and maintenance)

Quelle: eigene Darstellung nach Goldstein/Michaels 1985: 225ff.

- **Stufe 1: Basis**

In der Grundstufe des Empathy Components Trainings wird die Basis für alle weiteren Trainingsstufen geschaffen:

„An optimal empathy-training program, in our view, commences with training activities designed to maximize the likelihood that the trainee is fully prepared to understand, acquire, and utilize the four component skills that constitute empathy per se.” (Goldstein/Michaels 1985: 225)

Die Grundstufe umfasst zwei Komponenten: Zum einen gilt es, solche Faktoren zu fördern, die die Entwicklung eines ausgeprägten Empathievermögens begünstigen. Zum anderen sollen Empathie-hemmende Faktoren reduziert werden. Zu erstgenannten Faktoren zählen zum Beispiel Vorstellungskraft und Beobachtungsstärke. Eine hohe Vorstellungskraft erhöht das Vermögen, implizite Bedeutungen in Kommunikationssituationen sicher zu iden-

²¹⁸ Die Verfasserin führt auch die im englischen Original verwendeten Begriffe an, um semantische Verkürzungen auszugleichen, die durch die hier vorgenommene Übersetzung ins Deutsche entstanden sein könnten.

tifizieren. In Anlehnung an Frank wären hier Übungen im freien Assoziieren denkbar: „The use of mental images and fantasies allows the observer more vividly to capture and share in the emotional and symbolic meaning of a seemingly ordinary verbal communication.” (Frank 1977: 6) Erste Anregungen für Übungen zu Foto-, Metapher- und Begriffsassoziationen finden sich z.B. bei Klippert (vgl. Klippert 2008: 106ff.). Beobachtungsstärke fördert das Vermögen, Verhaltensweisen von Interaktionspartnern adäquat einstufen und präzise vorherzusagen zu können. Um Empathie hemmende Einflüsse zu reduzieren, müssen in der Grundstufe u.a. Kenntnisse über die negative Wirkung von Wahrnehmungsverzerrungen und vorschnellem Psychologisieren in Kommunikationssituationen erworben werden. Hierzu sind z.B. Grundlagen der Personenwahrnehmung, der Eindrucksbildung, der Attributionstheorie und der impliziten Persönlichkeitstheorie zu vermitteln. (Vgl. Goldstein/Michaels 1985: 225f., Frank 1977, Bullmer 1978: 20ff., Forgas 1999)

- **Stufe 2: Wahrnehmungs-Training**

Empathie entwickelt sich stets aus einem intensiven Wahrnehmungsprozess heraus. Hierbei erfasst der Wahrnehmende verbale und nonverbale Signale seines Gegenübers, dessen physische Eigenschaften sowie Merkmale des konkreten situativen Kontexts. (Vgl. Keefe 1976: 11f., Goldstein/Michaels 1985: 226) Für das Training von Empathie folgt daraus, dass „in optimal empathy training it is desirable that the readiness stage be followed by purposeful, effective perceptual training” (ebd.). Das Hauptziel in dieser Trainingsstufe ist, die neutrale Wahrnehmungsleistung zu verbessern (vgl. ebd.: 226ff.). Die Trainierenden müssen lernen, wahrzunehmen, was ihr Gegenüber sagt, tut und wie er/sie dabei aussieht, ohne gleichzeitig zu werten und zu interpretieren:

„The critical problem in observational training is not that we make poor observations that lead to faulty inferences; it is that we do not make observations or inferences at all. We do not merely see or hear a person, we perceive a quality in the person ... We do not see a redhead and hear a loud voice; we perceive an ‘interesting’, ‘intelligent’, and ‘level-headed’ person or one who is ‘narrow-minded’, ‘irritating’ and ‘insincere’.” (Smith 1973: 242, hier zitiert nach Goldstein/Michaels 1985: 227)

Die hier geforderte strikte Trennung von Beobachtung und Interpretation ist aufgrund der kognitiven Autonomie des Menschen (vgl. 16.2.3) nur eingeschränkt möglich und vor allem in angespannten, hochemotionalen Situationen problematisch (vgl. ebd.: 79, hier zitiert nach Goldstein/Michaels 1985: 228). Smith betont:

„And we perceive what we want to perceive, what we expect to perceive, and what we have learned to perceive. Perceivers differ widely in their ability to discriminate what they see and hear from what they feel and infer about a person. It is an important task of training to develop the ability to make such discriminations.” (Ebd.: 24, hier zitiert nach Goldstein/Michaels 1985: 227)

Um eine differenzierte Wahrnehmung zu schulen, sind in Anlehnung an Smith z.B. Affektstimulierende Videotrainings vorstellbar. Dabei werden die Teilnehmer mit Videosequenzen konfrontiert, in denen eine Person auftritt, die hochemotional agiert (z.B. aggressiv, traurig, euphorisch). Die Teilnehmer sind aufgefordert, Verhaltensweisen, Äußerungen, Gestik und Mimik dieser Person zu beschreiben. Entscheidend ist, dass die Trainierenden lernen, hier ausschließlich neutral zu beobachten, nur sichtbare Merkmale zu beschreiben und keine Interpretationen, Deutungen oder Schlussfolgerungen über Gefühle oder Motivationen der Person vorzunehmen. (Vgl. ebd., hier zitiert nach Goldstein/Michaels 1985: 228, Kagan/Schauble 1969)

- **Stufe 3: Einfühlungs-Training**

Bei der Entstehung von Empathie folgt auf die zuvor beschriebene (möglichst) wert- und interpretationsfreie Wahrnehmungsphase der Prozess affektiver Einfühlung: Im Zuge einer „as-if experience“ (Goldstein/Michaels 1985: 229) wird versucht, sich in die Situation und Gefühle des Gegenübers hineinzusetzen. Dieses Einfühlungsvermögen soll in der dritten Phase des ‚Empathy Components Training‘ geschult werden. Hierzu bietet sich etwa eine Variante des ‚Focusing‘ nach Gendlin (1981, 2007) an. (Vgl. Goldstein/Michaels 1985: 228) Die Focusing-Methode wird vor allem in den Bereichen Psychotherapie und Beratung eingesetzt und zielt darauf, die Aufmerksamkeit ‚nach innen‘ zu steigern (vgl. Gendlin 2007, Balk 2000: 2, www.daf-focusing.de, Stand 14.12.2009). In modifizierter Form kann die Focusing-Methode helfen, sich in die Gefühle einer anderen Person hineinzusetzen. Hierzu sind die Trainierenden zunächst aufgefordert, Begebenheiten, Erlebnisse oder Situationen aufzuschreiben, die in ihrem Leben aktuell von Bedeutung sind. Danach wählen sie einen dieser Punkte aus und richten ihre Aufmerksamkeit ausschließlich auf die damit verbundenen Gefühle. Gendlin erklärt:

„Stand back from (the problem) and sense how it makes you feel in your body when you think of it as a whole just for a moment. Ask, What does this whole problem feel like? But don’t answer in words. Feel the problem *whole*, the sense of *all that* Let your sensing go inwardly

down past all the details that can distract and sidetrack you [...].”²¹⁹ (Gendlin 1981: 53f., hier zitiert nach Davis 1985: 104)

Im nächsten Schritt versuchen die Trainierenden, ihre Empfindungen mit Worten, Sätzen oder Bildern zu erfassen: „Following clear achievement of the felt sense, the student generates a word, phrase, or image that captures the complete meaning of the felt sense.“ (Davis 1985: 104) Dieser Prozess kann einige Zeit in Anspruch nehmen, denn er erfordert einen sorgfältigen Abgleich zwischen den reflektierten Gefühlen und der gewählten Beschreibung. Die Focusing-Methode sensibilisiert die Trainierenden für die Wahrnehmung der eigenen Gefühle. Dadurch wiederum werden sie eher in der Lage sein, sich auch in die Empfindungen, Verhaltensweisen und Situationen anderer Personen einzufühlen. (Vgl. ebd.)

- **Stufe 4: Analyse-Training**

Nach dem oben beschriebenen Prozess affektiver Einfühlung gilt es, wieder von den Gefühlen, der Situation und den Verhaltensweisen des Gegenübers zurückzutreten. Die durch Einfühlung nachempfundene Stimmungslage wird nun analysiert und bewertet:

„The affective reverberatory information experienced by the actor in the preceding phase will optimally be combined with the observer’s interpretation of the actor’s facial expression and other verbally and nonverbally transmitted cognitive analytic information to yield a conclusion, a decision, a label, a summary impression regarding the actor’s emotional state.“ (Goldstein/Michaels 1985: 130)

Eine solche exakte Beurteilung der Stimmungslage des Gegenübers ist eine wesentliche Voraussetzung für empathische Kommunikation (siehe unten). Daher besteht das Hauptziel der vierten Trainingsstufe darin, das Analyse- und Urteilsvermögen der Trainierenden entscheidend zu verbessern. Hier bietet sich die Arbeit mit Fotos, Videosequenzen oder Rollenspielen an, bei denen die Trainierenden spezifische Merkmale wie Gesichtsausdruck, Blickverhalten, Gestik, Distanzverhalten, Körperhaltung, Sprechpausen, Lautstärke und Intonation der Akteure analysieren und beurteilen müssen (vgl. u.a. Ekman/Friesen 1975, Davitz et al. 1964, Kanning 2005: 58ff.). Es ist unabdingbar, dass die Übungen unter Anleitung stattfinden und die Trainierenden eine direkte Rückmeldung zu ihren Urteilen und Einschätzungen erhalten. (Vgl. Goldstein/Michaels 1985: 229, Forgas 1999: 126) Durch

²¹⁹ Gendlin bezieht sich hier ausschließlich auf negative Begebenheiten. Nach Ansicht der Verfasserin können und sollten auch positive Begebenheiten genutzt werden, um Aufmerksamkeit ‚nach innen‘ zu schulen.

die Vermittlung von fundierten theoretischen Grundkenntnissen zu den Themenfeldern ‚nonverbale Kommunikation‘, ‚nonverbale Kommunikationskanäle‘, ‚Paralinguistik‘ sowie ‚Eindruckssteuerung‘ wird das Analyse-Training in Stufe 4 abgerundet (vgl. Trommsdorf 1998: 288f., Forgas 1999).

- **Stufe 5: Kommunikations-Training**

In der fünften Stufe des ‚Empathy Components Trainings‘ soll das Vermögen, empathisch zu kommunizieren, nachhaltig optimiert werden. Da empathische Kommunikation für PR-Fachleute sowohl in der Zielgruppenkommunikation als auch in der Kommunikation im direkten Arbeitsumfeld erfolgsentscheidend ist, muss die PR-Aus- und Weiterbildung hier einen klaren Schwerpunkt setzen.

Empathisches Kommunikationsverhalten kann z.B. über die folgenden Trainingsphasen eingeübt werden: 1) Verhaltensmodellierung, 2) Rollenspiele/Verhaltenswiederholung und 3) systematisches Feedback. Bei der Verhaltensmodellierung wird einer Gruppe von Trainierenden zunächst ein Modell präsentiert, das in Audio- und Videosequenzen oder live in Rollenspielen richtiges und falsches Kommunikationsverhalten vorführt (vgl. dazu speziell das Prinzip des ‚aktiven Zuhörens‘ in Abschnitt 17.4). Anschließend wird das Verhalten des Modells in Gruppenarbeit analysiert und eine idealtypische Lösung erarbeitet. Zum Abschluss der Modellierungsphase muss den Trainierenden ein Modell präsentiert werden, das exzellentes empathisches Kommunikationsverhalten zeigt. Auf diese Weise können die Trainierenden direkt vom Verhalten des Modells lernen. In der zweiten Phase ahmen die Trainierenden in Rollenspielen das zuvor beobachtete Kommunikationsverhalten nach und üben selbst, empathisch zu kommunizieren. Hierzu erhalten sie in der Feedbackphase detaillierte Rückmeldung von den übrigen Gruppenmitgliedern. Über Videoaufzeichnungen haben die Trainierenden zudem die Möglichkeit, ihr eigenes Verhalten zu beobachten und kritisch zu reflektieren. (Vgl. u.a. Goldstein 1973, hier zitiert nach Goldstein/Michaels 1985: 219, Kanning 2005: 74ff.)

Mit Blick auf die speziellen Anforderungen des PR-Berufs ist nach Ansicht der Verfasserin ein Aspekt von entscheidender Bedeutung: In allen drei Trainingsphasen muss besonderes Augenmerk auf die Sprache der Trainierenden gelegt werden. Eine exakt auf den Interaktionspartner abgestimmte Sprache ist ein essenzieller Baustein empathischer Kommunikation, der in der PR-Aus- und Weiterbildung keinesfalls fehlen darf. Die Ausführungen in den Abschnitten 14.2, 14.3, 14.4, 14.5 sowie 16.2.3 haben bewiesen, dass es für PR-Fach-

leute unerlässlich ist, die Sprache ihrer Interaktionspartner zu sprechen. Dies gilt sowohl für medial vermittelte als auch für Face-to-face-Kommunikation (vgl. Nünning/Zierold 2008: 115f.). Aus diesem Grund müssen in der fünften Stufe des ‚Empathy Components Trainings‘ zusätzlich Kenntnisse aus dem Bereich der ‚Soziolinguistik‘ vermittelt werden:

„Die **Soziolinguistik** fragt nach der spezifischen Sprachbeherrschung, Sprachverwendung und Spracheinstellung von Sprechern verschiedener sozialer Schichten, verschiedener Altersstufen, verschiedenen Geschlechts usw. und beschreibt u.a. das Verhältnis zwischen Standardsprache (Hochsprache) und den einzelnen Sprachausprägungen (Varietäten).“ (Kürschner 2007: 114f.)

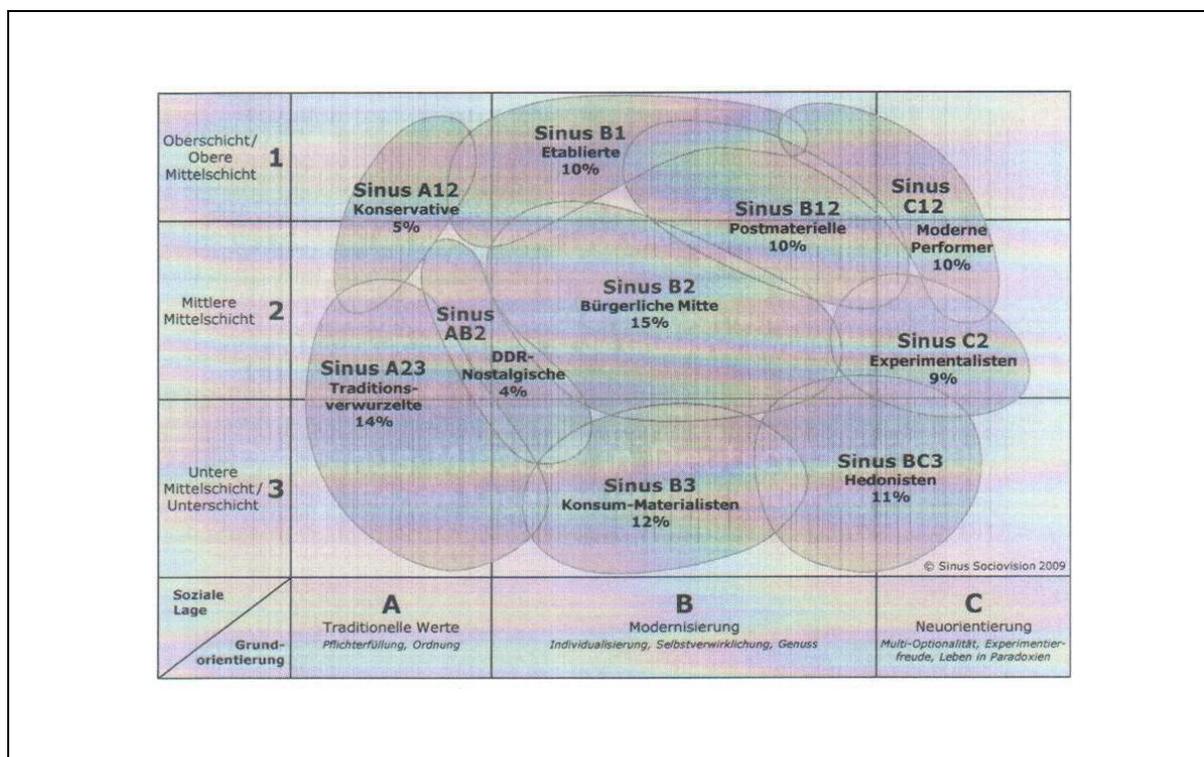
In der PR-Aus- und Weiterbildung bedürfen vor allem Varietäten wie Gruppen-, Fach- und Berufssprachen einer ausführlichen Betrachtung (vgl. Nabrings 1981: 134ff., hier zitiert nach Vater 2002: 253).

Nach Ansicht der Verfasserin ist an dieser Stelle ein weiterer Trainingsbaustein zu ergänzen, der auf die besonderen Anforderungen des PR-Berufs abgestimmt und insbesondere für den Bereich der Zielgruppenkommunikation relevant ist: Die Grundlage jeder „passgenaue[n]“ (Merten 2008a: 11) Zielgruppenansprache bilden fundierte Kenntnisse über die Lebensweise, „Mindsets und spezifischen Befindlichkeiten“ (Deekeling/Arndt 2006: 22) der Zielgruppe (vgl. 14.5). Aus diesem Grund müssen PR-Fachleute in der Aus- und Weiterbildung auch Kenntnisse über Zielgruppenkonzepte und Milieustudien erwerben sowie den Umgang mit diesen Instrumenten erlernen. Exemplarisch ist hier das Sinus-Milieu-Modell[®] der Sinus Sociovision GmbH (2009) zu nennen (vgl. auch Schmidbauer/Knödler-Bunte 2004: 112, Brauer 2005: 80f.).

„Die Sinus-Milieus gruppieren Menschen, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln. Grundlegende Wertorientierungen gehen dabei ebenso in die Analyse ein wie Alltagseinstellungen zur Arbeit, zur Familie, zur Freizeit, zu Geld und Konsum. Sie rücken also den Menschen und das gesamte Bezugssystem seiner Lebenswelt ganzheitlich ins Blickfeld.“ (Sinus Sociovision GmbH 2009: 2)

Abbildung 29 zeigt die Sinus-Milieus[®] in Deutschland im Jahr 2009 sowie deren Positionierung in der deutschen Gesellschaft nach sozialer Lage („Schichtachse“) und Grundorientierung („Werteachse“) (vgl. ebd.: 13f.).

Abbildung 29: Die Sinus-Milieus[®] in Deutschland 2009 – Soziale Lage und Grundorientierung



Quelle: Sinus Sociovision GmbH 2009: 13

Nur wer seine Kommunikation an den Erkenntnissen von Milieustudien und Zielgruppenkonzepten ausrichtet, ist in der Lage, erfolgreich empathisch zu kommunizieren:

„Um Menschen bzw. Zielgruppen zu erreichen, muss man ihre Befindlichkeiten und Orientierungen, ihre Werte, Lebensziele, Lebensstile und Einstellungen genau kennen lernen, muss man die Lebenswelten der Menschen „von innen heraus“ verstehen, gleichsam in sie „eintauchen“. Nur dann bekommt man ein wirklichkeitstretues Bild davon, was die Menschen bewegt und wie sie bewegt werden können.“ (www.sociovision.de, Stand 10.12.2009)

Von höchster Relevanz ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass Kenntnisse über die Lebenswelten der Zielgruppen allein nicht ausreichen, um empathisch zu kommunizieren. Es ist das ‚Eintauchen‘ (vgl. ebd.), das Verstehen „von innen heraus“ (ebd.), das für empathische Kommunikation unerlässlich ist. Hierfür wiederum sind professionell angeleitete Empathietrainings bzw. das Durchlaufen der oben beschriebenen Trainingsstufen erforderlich.

Insgesamt zeigt sich also, dass verschiedene Trainingsbausteine notwendig sind, um das Vermögen, empathisch zu kommunizieren, zu schulen und nachhaltig zu optimieren: Die

Kenntnis von und der zielorientierte Umgang mit Milieustudien- und Zielgruppenkonzepten sind ebenso wichtig wie Face-to-face-Kommunikationstrainings und soziolinguistische Kenntnisse über Sprachverwendungen und -einstellungen unterschiedlicher Sprechergruppen.

- **Stufe 6: Transfer und Erhaltung**

Die letzte Stufe des ‚Empathy Components Trainings‘ zielt darauf, die erlernten Inhalte und Verhaltensweisen langfristig in den eigenen Alltag zu übertragen (vgl. Goldstein/Michaels 1985: 230). In Anlehnung an die Forschungsergebnisse von Thorndike/Woodworth (1901), Osgood (1953) und Ellis (1965) verweisen Goldstein/Michaels hier u.a. auf die Notwendigkeit, in allen Übungssituationen eine hohe Affinität zu den tatsächlichen Lebensumständen der Trainierenden herzustellen: „the greater the similarity between practice and test stimuli, the greater the amount of positive transfer“ (Osgood 1953: 213, hier zitiert nach Goldstein/Michaels 1985: 231). Für Empathietrainings im Rahmen der PR-Aus- und Weiterbildung bedeutet dies, dass Ähnlichkeiten zu den realen Anforderungen des PR-Berufsalltags bestehen müssen. Denkbar wären z.B. Schreibtrainings, in denen die Trainierenden systematisch erarbeiten, welche Sprache eine Zielgruppe spricht und wie sie diese adäquat ansprechen können, sowie Rollenspiele, bei denen die Trainierenden konkrete kommunikative Herausforderungen aus ihrem direkten Arbeitsumfeld einbinden können.

17.4 Handlungsempfehlung HE4

HE4: PR bzw. das Management von Kommunikation ist stets ein „Management von Kommunikation *durch* Kommunikation“ (Merten 2008: 51). Der hieraus resultierenden Komplexität kommunikativer Anforderungen des PR-Berufs muss die PR-Aus- und Weiterbildung durch entsprechend ausgerichtete Kommunikationstrainings Rechnung tragen.

Die Managementforschung hat bewiesen, dass Kommunikation das Tätigkeitsprofil von Managern dominiert (vgl. Mintzberg 1989: 26, Oelert 2003: 2, Pribilla/Reichwald/Goecke 1996: 158). Daher müssen PR-Manager ebenso wie Manager anderer Disziplinen hervorragende Kommunikatoren sein, die sich an bestimmten kommunikativen Grundsätzen orientieren (u.a. ‚Verständlichkeit‘, ‚empfängergerechtes, empathisches Senderverhalten‘,

‚aktives Empfängerverhalten‘), Meta-Kommunikation betreiben können und fundierte Kenntnisse über die Entstehung von Kommunikationsstörungen besitzen. Für die PR-Aus- und Weiterbildung folgt daraus, dass sie PR-Fachleute für die kommunikativen Anforderungen des Managementalltags sensibilisieren und praxisorientierte kommunikative und metakommunikative Techniken vermitteln muss (vgl. dazu auch 17.3). Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die kommunikativen Anforderungen im PR-Beruf deutlich komplexer sind als in anderen Managementberufen: PR bzw. das Management von Kommunikation ist stets ein „Management von Kommunikation *durch* Kommunikation“ (Merten 2008: 51). PR-Experten „setzen Kommunikation (als Mittel) ein, um Kommunikation (als Ziel) ins Werk zu setzen“ (ebd.), und bewegen sich damit per se immer schon auf der Ebene der Meta-Kommunikation. Die „reflexiv erzeugte Zweigliedrigkeit“ (ebd.) dieses Prozesses verlangt von PR-Fachleuten ein weit stärker ausgeprägtes Kommunikationsvermögen als von Managern allgemein, denn sowohl in der Kommunikation im direkten Arbeitsumfeld als auch in der Kommunikation mit den PR-Zielgruppen sind kommunikative Höchstleistungen gefordert. Das permanente Aufeinandertreffen dieser beiden kommunikativen Ansprüche führt wiederum dazu, dass PR-Manager stets mit großer Schnelligkeit und hohem Entscheidungsdruck kommunizieren müssen (vgl. Merten/Schulte 2007: 59). Die PR-Aus- und Weiterbildung muss diese strukturelle Besonderheit von Public Relations thematisieren und PR-Praktiker dementsprechend in umfassenden Kommunikationstrainings für die hochkomplexen kommunikativen Herausforderungen der Berufspraxis qualifizieren.

Trainingsmethoden (Meta-)Kommunikation

Vor allem im Bereich des Kommunikationstrainings liegt eine Fülle verschiedenster Trainingskonzepte und Übungen vor, die geeignet sind, um das (Meta-)Kommunikationsvermögen von PR-Praktikern wirksam zu verbessern. Im Folgenden präsentiert die Verfasserin eine erste richtungsweisende Auswahl möglicher Trainingsmaßnahmen.

- **Verständlich kommunizieren (Langer/Schulz von Thun/Tausch 2002)**

Langer/Schulz von Thun/Tausch liefern ein Trainingskonzept zur Steigerung des Vermögens, verständlich zu schreiben und zu sprechen (vgl. Langer/Schulz von Thun/Tausch

2002: 10). Die Autoren identifizieren vier Merkmale, die einen verständlichen Text²²⁰ charakterisieren und damit wichtige Grundsätze für das Kommunikationsverhalten von Managern bilden: 1. Einfachheit, 2. Gliederung/Ordnung, 3. Kürze/Prägnanz, 4. Anregende Zusätze (vgl. 16.2.3). Das Merkmal ‚Einfachheit‘ bezieht sich auf die sprachlichen Formulierungen: In einem verständlichen Text werden anschauliche, geläufige Wörter zu kurzen, einfachen Sätzen zusammengefügt; Fremdwörter und Fachausdrücke werden erklärt. Das Merkmal ‚Gliederung/Ordnung‘ stellt auf die innere Ordnung (logische Abfolge der einzelnen Sätze) und die äußere Gliederung (Absätze, Überschriften, Hervorhebungen oder Zusammenfassungen) des Textes ab. ‚Kürze/Prägnanz‘ meint, dass die Länge des Textes in einem angemessenen Verhältnis zum Informationsziel steht. Hier ist ein Mittelweg zwischen einer knappen, gedrängten Ausdrucksweise auf der einen Seite und einer ausführlichen, weitschweifigen Ausdrucksweise auf der anderen Seite zu finden. Das Merkmal ‚Anregende Zusätze‘ bezieht sich auf die inhaltlichen und sprachlichen Feinheiten (z.B. Ausrufe, wörtliche Rede, rhetorische Fragen, direktes Ansprechen etc.), mit denen ein Sender Interesse, Anteilnahme und Aufmerksamkeit beim Empfänger hervorrufen will. (Vgl. ebd.: 21ff.)

Tabelle 42: Beurteilungsfenster ‚Verständlichkeit‘ (nach Langer/Schulz von Thun/Tausch 2002: 31f.)

Einfachheit +	Gliederung/Ordnung –
0 Kürze/Prägnanz	-- Anregende Zusätze

++ = Indikatoren für ein Merkmal sind deutlich vorhanden

+ = Indikatoren für ein Merkmal sind teilweise vorhanden

0 = neutrale Mitte

– = Indikatoren für gegenteiliges Merkmal überwiegen

-- = Indikatoren für gegenteiliges Merkmal dominieren

Um das Vermögen, verständlich zu kommunizieren, nachhaltig zu optimieren, schlagen die Autoren ein vierstufiges Übungsprogramm vor: Das Hauptziel der ersten Trainingsstufe besteht darin, das Beurteilungsvermögen der Trainierenden zu schulen, indem sie Texte

²²⁰ Der Begriff ‚Text‘ bezieht sich hier – wie aus der Linguistik bekannt – sowohl auf mündliche als auch schriftliche Mitteilungen (vgl. dazu auch 16.2.3).

unterschiedlichster Sorten im Hinblick auf die vier Verständlichkeitsmerkmale beurteilen. Hierzu arbeiten die Trainierenden mit einer Reihe von Indikatoren, anhand derer zu überprüfen ist, ob bzw. wie stark ein Verständlichkeitsmerkmal ausgeprägt ist, und vermerken ihre Ergebnisse in einem entsprechenden Beurteilungsfenster (vgl. Tabelle 42).

Im Anschluss daran beginnen die Trainierenden, schlecht verständliche Texte selbst verständlicher zu gestalten. Wichtig ist, dass sie sich hierbei zunächst ausschließlich auf jeweils ein Verständlichkeitsmerkmal konzentrieren und nur dieses verbessern. Danach lernen die Teilnehmenden, Texte in allen Merkmalen gleichzeitig zu verbessern. In der letzten Übungsphase wenden die Trainierenden das zuvor Erlernte eigenständig an und verfassen selbst – ohne Vorlage – Texte, die alle Verständlichkeitsmerkmale enthalten. (Vgl. ebd.: 39ff.)

- **Aktives Zuhören (Gordon 1991)**

Das Prinzip des ‚aktiven Zuhörens‘ nach Gordon (1991) ist eine prominente Gesprächsführungstechnik, die dazu dient, Störpotenziale in Kommunikationssituationen zu reduzieren.²²¹

„Wir können nie ganz sicher sein, dass wir einen anderen vollständig oder genau verstanden haben. Deshalb müssen wir die Genauigkeit unseres Verstehens unbedingt überprüfen, um so die Gefahr der in der interpersonellen Kommunikation üblichen Missverständnisse und Verzerrungen so gering wie möglich zu halten.“ (Gordon 1991: 68)

Insbesondere für Fach- und Führungskräfte gilt demnach, dass sie das Prinzip des aktiven Zuhörens anwenden sollten, um Kommunikationsdefizite auszugleichen, die durch die Selektivität von Wahrnehmung entstehen und im Berufsalltag zu massiven Problemen führen können. Aktives Zuhören basiert auf zwei Grundsätzen²²²: Zum einen muss der Mitteilungsempfänger seinem Gegenüber deutlich machen, dass er ihm zuhört. Zum anderen muss der Empfänger versuchen zu verstehen, was sein Kommunikationspartner wirklich sagen möchte. Dabei sind folgende Punkte zu beachten: Aufmerksamkeit und Zuhörbereitschaft können durch Körpersprache und verbale Signale gezeigt werden (z.B. Blickkontakt, offene Körperhaltung, Kopfnicken, persönliche Ansprache, verbale Kurzsignale wie ‚aha‘, ‚wirklich‘ etc.). Wichtige Aussagen sollten wiederholt werden, um sicherzustellen

²²¹ Gordons Ansatz basiert auf den Überlegungen von Carl Rogers, der das Prinzip des aktiven Zuhörens erstmals in der psychologischen Gesprächstherapie einsetzte (vgl. Gordon 1991: 279, Schulz von Thun 1998: 3).

²²² Die Verfasserin orientiert sich hier schwerpunktmäßig an den Ausführungen von Mentzel 2007: 30ff.

bzw. zu verdeutlichen, dass die Ausführungen des Gegenübers verstanden wurden. Eine knappe, zusammenfassende Wiederholung von Aussagen (Paraphrasieren) bietet dem Sender einer Mitteilung zudem die Möglichkeit, die Interpretationen des Empfängers zu bestätigen, zu korrigieren oder zu präzisieren. Darüber hinaus dient das regelmäßige Zusammenfassen der Gesprächsinhalte dazu, das Gespräch zu strukturieren. Aktives Zuhören meint auch, Fragen zu stellen, einzelne Aussagen herauszugreifen und um nähere Erläuterungen zu bitten. Des Weiteren sollte die Stimmung des Kommunikationspartners ernst genommen und von Zeit zu Zeit in einer kurzen Bemerkung ausgedrückt werden. (Vgl. Mentzel 2007: 30ff., Gordon 1991:67ff., Regnet 2009: 210, Gehm 2006: 139) Aktives Zuhören gilt im übertragenden Sinne natürlich auch für schriftliche Kommunikation. Auch hier sollten Kernaussagen (z.B. bei der Koordination von Arbeitsabläufen) zusammenfassend wiederholt werden, um Missverständnisse weitestgehend zu vermeiden. Um die Technik des aktiven Zuhörens sicher zu beherrschen und im Berufsalltag einzusetzen, sind neben der Vermittlung der theoretischen Grundlagen vor allem intensive praktische Trainingsphasen unerlässlich: „Man braucht dazu eine gewisse Zeit und viel Praxis.“ (Gordon 1991: 69)

- **Stegreif-Reden (Klippert 2008)**

Mit der Übung ‚Stegreif-Reden‘ werden sprachliche Flexibilität und kommunikatives Improvisationsvermögen geschult (vgl. Klippert 2008: 166). Im PR-Berufsalltag ist der souveräne kommunikative Umgang mit unvorhergesehenen Impulsen erfolgsentscheidend, da hier Kommunikation durch Kommunikation betrieben wird, was PR-Praktiker dazu zwingt, stets mit hoher Geschwindigkeit und unter großem Entscheidungsdruck zu kommunizieren (vgl. Merten/Schulte 2007: 59). Bei der Stegreif-Übung sind die Teilnehmer aufgefordert, zu unbekanntem Themenstichworten 2-minütige Stegreif-Reden zu halten. Um eine lebendige, engagierte Rede zu ermöglichen, sind Fantasie und Improvisation erlaubt. (Vgl. Klippert 2008: 166)

Die Übung kann beliebig modifiziert und erweitert werden: Denkbar ist z.B., dass der Redner in seinem Vortrag bestimmte themenaffine Wörter nicht verwenden darf. Erhöhte Anforderungen sind auch dadurch zu schaffen, dass dem Redner Impulswörter zugerufen werden, die er in seinen Vortrag einbinden muss oder zu denen er eine Minute sprechen muss, ohne inhaltlich abzuweichen, zu zögern oder sich zu wiederholen. (Vgl. Hoffmann/Schulte 2004, www.bbc.co.uk, Stand 11.01.2010)

17.5 Handlungsempfehlung HE5

HE5: In der Aus- und Weiterbildung müssen PR-Fachleute dafür sensibilisiert werden, dass eine *gute Allgemeinbildung* für die PR-Berufspraxis unverzichtbar ist und daher einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bedarf.

Eine gute Allgemeinbildung zählt zu den wichtigsten Berufsqualifikationen für Public Relations. Ausschließliches Expertenwissen in einem Gebiet reicht für PR-Praktiker nicht aus – es ist sogar nachteilig. PR-Experten müssen über fundierte Kenntnisse aus den unterschiedlichsten Sachgebieten verfügen, um überzeugend mit den organisationalen Bezugsgruppen zu kommunizieren und aktuelle bezugsgruppenrelevante Inhalte zu bearbeiten, neue Themen aufzuspüren oder sich anbahnende Konflikte frühzeitig wahrzunehmen. Gleichzeitig ist eine gute Allgemeinbildung für PR-Praktiker unerlässlich, da sie – in einem erweiterten Verständnis – auch ein ausgeprägtes Bewusstsein für epochaltypische Schlüsselprobleme und gesellschaftliche Mitverantwortung umfasst (vgl. Klafki 2007: 56). PR-Experten müssen in ihrer Rolle als ‚Mittler‘ zwischen Organisation und Organisationsumwelt gesellschaftliche Schlüsselprobleme, die das organisationale Handeln beeinflussen, erkennen und fundierte Kenntnisse zu den zentralen Konfliktbereichen aufbauen. (Vgl. 15)

Aus diesen Gründen soll die Aus- und Weiterbildung PR-Fachleute dafür sensibilisieren, dass eine gute Allgemeinbildung im PR-Beruf unbedingt notwendig und deutlich wichtiger ist als in anderen Berufen. Die PR-Aus- und Weiterbildung muss deshalb zum einen die theoretischen Grundlagen zur Begründung dieser Notwendigkeit vermitteln. Hierzu zählen insbesondere das systemtheoretische Verständnis von Kommunikation als führendem gesellschaftlichen Teilsystem, das sich über alle erdenklichen Themen aus den übrigen Systemen „hermachen“ (Merten 2008: 51) kann, sowie die aus der Pädagogik bekannten Konzepte von Allgemeinbildung und deren Implikationen für die PR-Berufspraxis (vgl. 11.4, 15.1, 15.2). Zum anderen muss die PR-Aus- und Weiterbildung deutlich machen, dass eine gute Allgemeinbildung kein abgeschlossenes Wissensgebiet darstellt, sondern zwingend einer fortlaufenden eigenständigen Weiterentwicklung bedarf. Da der gesellschaftliche und wissenschaftliche Fortschritt kontinuierlich voranschreiten und Lebensumstände sich speziell im Zuge der fortwährenden Technisierung und Globalisierung verändern, sind PR-Fachleute in der Selbstverantwortung, ihre Allgemeinbildung dauernd weiter auszubauen (vgl. 11.4, Köck 2008: 65, Neuner 1999: 29ff.).

17.6 Handlungsempfehlung HE6

HE6: Um PR-Fachleute für den sicheren, schnellen und zielorientierten Umgang mit bezugsgruppenrelevanten Inhalten aus verschiedensten gesellschaftlichen Teilsystemen zu qualifizieren, müssen Methoden des Wissensmanagements in die PR-Lehrpläne integriert werden.

„In der Wissensgesellschaft wird eine Wende vom Wissen zum Meta-Wissen vollzogen [...].“ (Meckel 1999: 35) Meta-Wissen bzw. Wissensmanagement wird benötigt, um systematisch mit spezifischen Wissensbeständen umzugehen und damit Probleme lösen zu können (vgl. Reinmann/Eppler 2008: 29).

„Vor allem Menschen mit Führungsaufgaben in unterschiedlichsten Organisationen stehen [...] vor der Aufgabe, dokumentiertes und flüchtiges Wissen zu identifizieren und zu strukturieren, zu verteilen und zu kanalisieren, hervorzubringen und anzuwenden. [...] mit wachsender Geschwindigkeit ist der Einzelne dem Druck ausgesetzt, Wissen effizient [...] einer Bewertung zu unterziehen und in das eigene Handeln einfließen zu lassen.“ (Ebd.: 11)

Im PR-Beruf potenzieren sich diese ohnehin schon hohen Anforderungen, da PR-Fachleute in der Kommunikation mit den verschiedenen organisationalen Bezugsgruppen kontinuierlich gefordert sind, mit Informations- und Wissensbeständen aus unterschiedlichsten Bereichen zu hantieren. (Vgl. 16.3) Eine professionelle, praxisorientierte PR-Aus- und Weiterbildung kann daher nicht auf die Vermittlung entsprechender Methoden des Wissensmanagements und der dazugehörigen theoretischen Grundlagen verzichten.

Methoden Wissensmanagement

Im Folgenden stellt die Verfasserin eine Auswahl an Wissensmanagementmethoden vor. Dabei handelt es sich zum einen um operative Methoden, die sich primär auf konkrete, akute Wissensprobleme beziehen (vgl. ‚SQ3R‘, ‚Perspektivendiagramm‘, ‚Recherchetool Pyramiden-Methode‘, ‚Mind-Mapping‘). Zum anderen handelt es sich um Methoden mit strategischer Zielsetzung zur langfristigen Planung der persönlichen Wissensentwicklung und -nutzung (vgl. ‚Kontaktnetz‘). (Vgl. ebd.: 128)

- **SQ3R (Robinson 1970)**

Die SQ3R-Methode wird angewandt, um die Effektivität beim Lesen zu steigern. Sie wurde bereits 1946 von Robinson entwickelt. Mit den Buchstaben S, Q und dreimal R gibt die Methode fünf Schritte vor, durch die schnell und zuverlässig die wichtigsten Informationen aus einem Text zu ziehen sind: ‚Survey‘ (Überblick), ‚Question‘ (Fragestellung), ‚Read‘ (Lesen), ‚Recite‘ (Rekapitulieren) und ‚Review‘ (Rückblick). (Vgl. Robinson 1970: 31ff.) Die SQ3R-Methode gilt als eine der ältesten und akzeptiertesten Lesemethoden überhaupt und wird genutzt, um rasch zu erkennen, ob ein Text für den individuellen Informations- und Wissensbedarf überhaupt relevant ist. Ziel ist daher, erst die Struktur und die Hauptaussagen eines Textes zu verstehen und dann zu entscheiden, ob es sich lohnt, den ganzen Text im Detail zu lesen. „Denn am meisten Zeit spart man bekanntlich, wenn man einen irrelevanten Text gar nicht erst liest.“ (Reinmann/Eppler 2008: 66) Neben ihrer Eigenschaft als Lesetechnik kommt der SQ3R-Methode eine weitere Funktion zu: Textinformationen können leicht verdichtet und kompakt zusammengefasst werden. (Vgl. ebd.: 66f.) Tabelle 43 demonstriert die einzelnen Schritte der Methode.

Tabelle 43: Die fünf Schritte der SQ3R-Methode

Arbeitsschritte (chronologisch)	Vorgehen
Survey (Überblick)	Überblick über den Text verschaffen; die Struktur bzw. den logischen Aufbau des Textes verstehen Inhaltsverzeichnis, Zusammenfassungen, Einleitung, Fazit etc. lesen
Question (Fragen)	Individuelle Fragen an den Text formulieren und idealerweise verschriftlichen Abgleich mit individuellem Wissensbedarf bzw. bereits vorhandenen Wissensbeständen: ‚Was weiß ich bereits, was will ich noch wissen?‘
Read (Lesen)	Den Text auf die eigenen Fragen hin lesen; nur die Passagen lesen, die voraussichtlich Antworten auf die zuvor formulierten Fragen geben Relevante Passagen werden bunt markiert (wichtig: nicht zu viel markieren!)

Recite (Rekapitulieren)	Das Gelesene mit eigenen Worten wiederholen und ggf. notieren (z.B. in Form einer Mind Map, siehe unten)
Review (Rückblick)	Die angefertigten Notizen überprüfen Abgleich mit den zuvor formulierten Leitfragen: Beantwortet der Text die Fragen oder nicht?

Quelle: Robinson 1970: 31ff., hier in der Darstellung nach Reinmann/Eppler 2008: 67

Das langfristige Ziel der SQ3R-Methode besteht darin, die oben beschriebenen Schritte bei jeder Textlektüre automatisch und ggf. sogar nur im Kopf zu durchlaufen, um schnellstmöglich zu beurteilen, ob ein Text für die individuelle Wissensentwicklung relevant ist. Intensive Übungsphasen sind hierfür unerlässlich.²²³

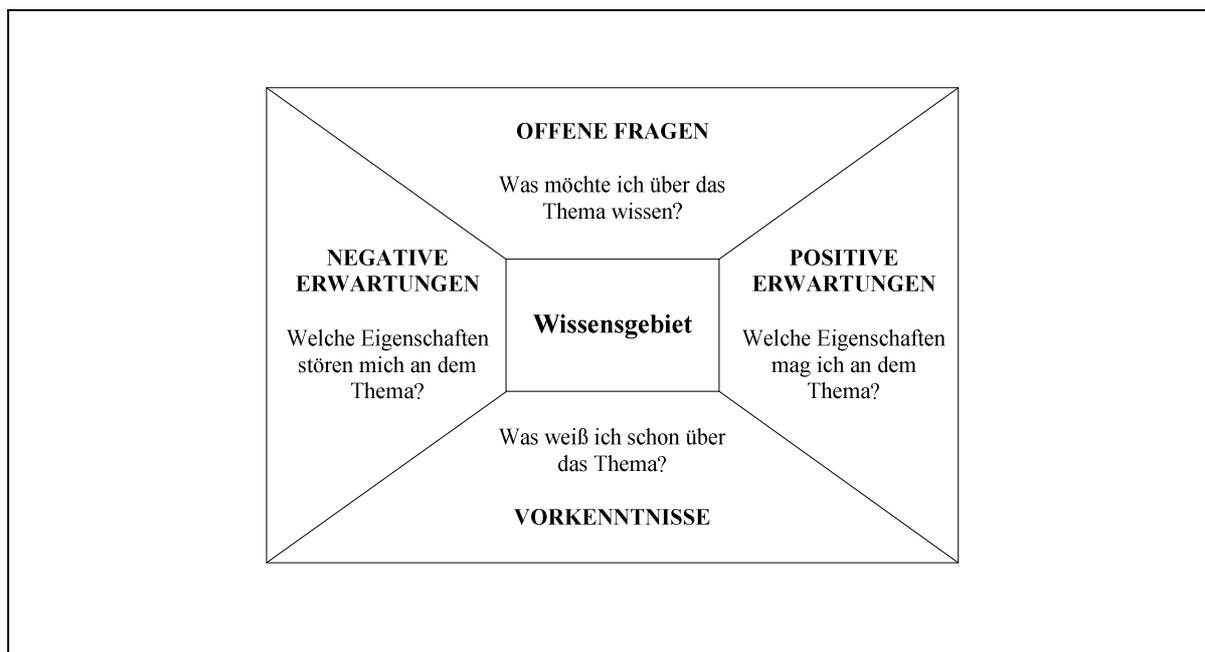
- **Perspektivendiagramm (Reinmann/Eppler 2008)**

Das von Reinmann/Eppler entwickelte Perspektivendiagramm ist eine Methode zur Annäherung an ein neues Wissensgebiet. Um Wissen zu einem neuen Thema aufzubauen, ist es sinnvoll, zunächst den aktuellen eigenen Wissensstand zu beurteilen. Aus der Lern- und Kognitionspsychologie ist bekannt, dass der Mensch neues Wissen besonders gut aufnehmen kann, wenn es mit bestehenden Wissensbeständen verbunden wird. Durch die systematische Aktivierung von Vorwissen kann die Annäherung an ein neues Thema also gezielt unterstützt werden. Mit der Perspektivenmethode kann man das Vorwissen zu einem Thema für sich selbst explizit machen und schnell und klar strukturieren, um damit die Basis für die weitere, zielorientierte Vertiefung eines Themas zu schaffen. (Vgl. ebd.: 75)

Bei Anwendung der Perspektivenmethode wird das neu zu erschließende Wissensgebiet unter vier verschiedenen Blickwinkeln betrachtet: ‚offene Fragen‘, ‚Vorkenntnisse‘, ‚negative Erwartungen‘ und ‚positive Erwartungen‘. Hierzu ist zunächst ein aus fünf Feldern bestehendes Diagramm zu erstellen, das sodann als Vorlage für weitere Anwendungen dient (vgl. Abbildung 30).

²²³ Wie jede Methode stößt auch die SQ3R-Technik in bestimmten Fällen an Grenzen: So eignen sich Texte, bei denen es schwierig ist, Aufbau und Logik zu verstehen, ohne alle Details gelesen zu haben, nicht für eine Bearbeitung mit dieser Methode. (Vgl. Reinmann/Eppler 2008: 69)

Abbildung 30: Vorlage Perspektivendiagramm



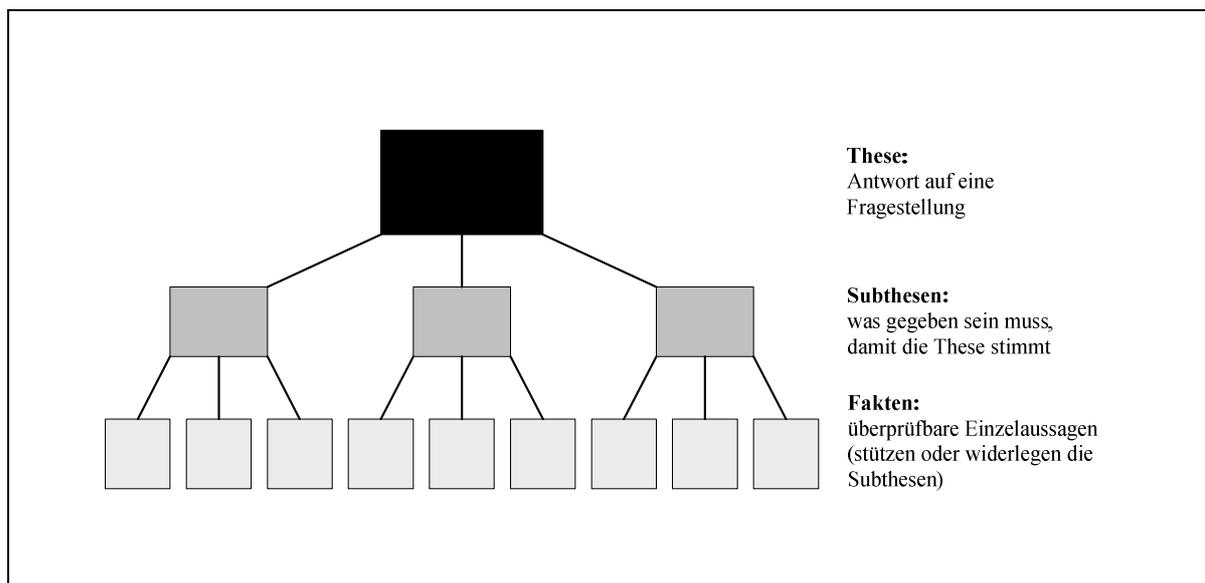
Quelle: nach Reinmann/Eppler 2008: 76

Der Name des neuen Wissensgebiets wird zu Beginn in das mittlere Feld der Perspektivenvorlage geschrieben. Anschließend werden alle Fragen zum Thema im oberen Feld des Diagramms notiert. Im unteren Feld wird das bereits vorhandene Wissen zum Thema eingetragen. Positive und negative Eigenschaften, die von dem neuen Thema erwartet werden, sind im linken und rechten Diagrammfeld zu vermerken. Von Bedeutung ist, dass das Perspektivendiagramm dynamisch weiterentwickelt werden kann. Da viele Fragen erst nach der ersten Beschäftigung mit einem neuen Thema auftreten, kann das Diagramm im weiteren Verlauf mit zusätzlichen Fragen ergänzt werden. Das Perspektivendiagramm ist eine Methode, die sehr leicht und ohne größeren Materialaufwand umzusetzen ist. (Vgl. ebd.: 75ff.) Dies macht sie insbesondere für den Einsatz im Arbeitsalltag besonders wertvoll.

- **Recherchetool Pyramiden-Methode (Minto 2005, Reinmann/Eppler 2008)**

Das Grundprinzip der Pyramiden-Methode nach Minto wurde in Abschnitt 17.1 bereits erläutert. Im Folgenden beschreibt die Verfasserin, wie das „Prinzip der Pyramide“ (Minto 2005) zur Rechercheplanung und -systematisierung genutzt werden kann:

Abbildung 31: Recherchetool Pyramiden-Methode



Quelle: Reinmann/Eppler 2008: 117

Basis ist eine dreistufige Pyramiden-Vorlage (vgl. Abbildung 31), anhand derer hypothesengeleitet nach Informationen gesucht wird, die eine These entweder bestätigen oder widerlegen. Hierzu wird zu Beginn eine Hypothese formuliert, die eine plausible, mögliche Antwort auf die zentrale Frage der Informationssuche darstellt. Diese These bildet die erste Ebene der Pyramide. Im Anschluss daran werden auf der zweiten Ebene der Pyramide verschiedene Subthesen formuliert, die ausdrücken, was gegeben (oder auch nicht gegeben) sein muss, damit die eingangs aufgestellte These zutrifft. Auf der dritten Ebene der Pyramide werden schließlich verschiedene überprüfbare Fakten vermerkt, die zur Bestätigung bzw. Widerlegung der Subthesen gesammelt werden müssen. Auf diese Weise entsteht ein detaillierter Leitfaden zur effektiven und effizienten Informationssuche. Mit der Minto-Pyramide lassen sich Recherchetätigkeiten demnach von Beginn an systematisch steuern und unnötige Leerläufe vermeiden. (Vgl. Reinmann/Eppler 2008: 115ff.)

Wichtig ist, dass zu jeder These auch eine Gegenthese formuliert und eine entsprechende Pyramide konstruiert werden sollte. Nur so ist zu verhindern, dass wichtige Informationsbereiche übersehen werden, da sie für die zuvor entwickelten Subthesen nicht relevant erscheinen. (Vgl. ebd.: 118f.)

- **Mind Mapping (Buzan 2005)**

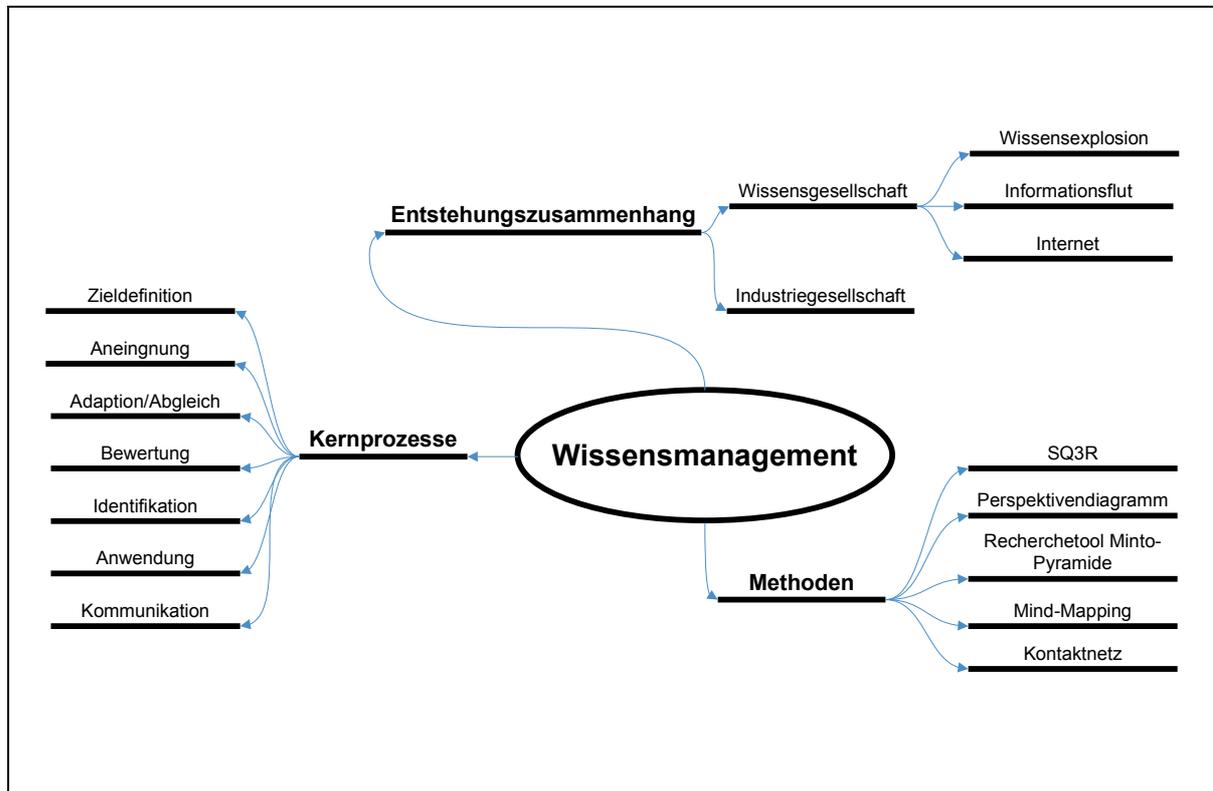
Die Mind Map-Methode wurde Anfang der 1970er Jahre von Buzan entwickelt und hat seitdem einen enormen Bekanntheitsgrad erreicht (vgl. www.buzanworld.com, Stand 30.11.2009). Im Rahmen von Wissensmanagementprozessen dient Mind Mapping dazu, komplexe Inhalte nachvollziehbar und kompakt zu organisieren bzw. zu verdichten, Ideen schnell zu generieren und zu strukturieren sowie verschiedene Inhalte miteinander zu vernetzen. Darüber hinaus eignen sich Mind Maps als Präsentations- und Diskussionsvorlagen, um anderen Personen Informationen und Wissen strukturiert zugänglich zu machen. In elektronischer Form werden Mind Maps auch verwendet, um eigene Dokumente, Dateien, Notizen oder Weblinks abzulegen und zu organisieren. Grundprinzip des Mind Mappings ist die hierarchische Anordnung von Informationen. Hierzu werden ausgehend von einem im Zentrum stehenden Hauptbegriff verschiedenste Stichworte auf Ästen vermerkt und hierarchisch strukturiert. (Vgl. Buzan 2005: 9ff., Reinmann/Eppler 2008: 82)

Die Mind Mapping-Methode basiert auf der Grundannahme, dass das menschliche Gehirn zur Verarbeitung und Speicherung von Informationen assoziative Strukturen bildet. Buzan erklärt: „Ihr Gehirn ist ein Multiplikator und vervielfältigt Ideen durch Assoziieren.“ (Buzan 2005: 19) Eine Mind Map unterstützt assoziatives Denken durch ihre radiale, vom Zentrum ausgehende Form. (Vgl. ebd.: 19f., Reinmann/Eppler 2008: 82) „Daraus resultieren verschiedene Vorteile, wie etwa besseres Verständnis eines Themas, einfacheres Behalten von Inhalten oder auch eine bessere Integration von bestehendem und neuem Wissen.“ (Ebd.)

Eine Mind Map ist mit folgenden Schritten zu erstellen (vgl. Abbildung 32): Zunächst wird das Hauptthema festgelegt und als Schlüsselbegriff in die Mitte der Mind Map eingetragen. Das Hauptthema wird mit einem dicken Stift umrandet. Nun werden vom Hauptthema aus beliebig viele Äste nach unten gezeichnet. Diese Äste repräsentieren Unterthemen und werden mit den entsprechenden Stichworten versehen. Die Subthemen sind wiederum in weitere Unterpunkte zu verästeln. Hierzu werden dünnere Äste eingetragen, die von den Hauptästen ausgehen. Wichtige Inhalte bzw. Regionen der Mind Map sind durch Farben, Symbole oder Piktogramme hervorzuheben. Inhalte, die in einer wichtigen Beziehung zueinander stehen, werden durch feine Linien miteinander vernetzt. Die Art der Beziehung zwischen den Einträgen kann durch entsprechende Stichworte deutlich gemacht werden. Die Verwendung von Farben, Symbolen und Verbindungspfeilen zielt darauf, sowohl kon-

vergentes analytisches wie auch divergentes kreatives bzw. laterales Denken zu fördern. (Vgl. Buzan 2005: 15ff., Reinmann/Eppler 2008: 82f.)

Abbildung 32: Beispiel Mind Map zum Thema ‚Wissensmanagement‘



Quelle: eigene Darstellung²²⁴

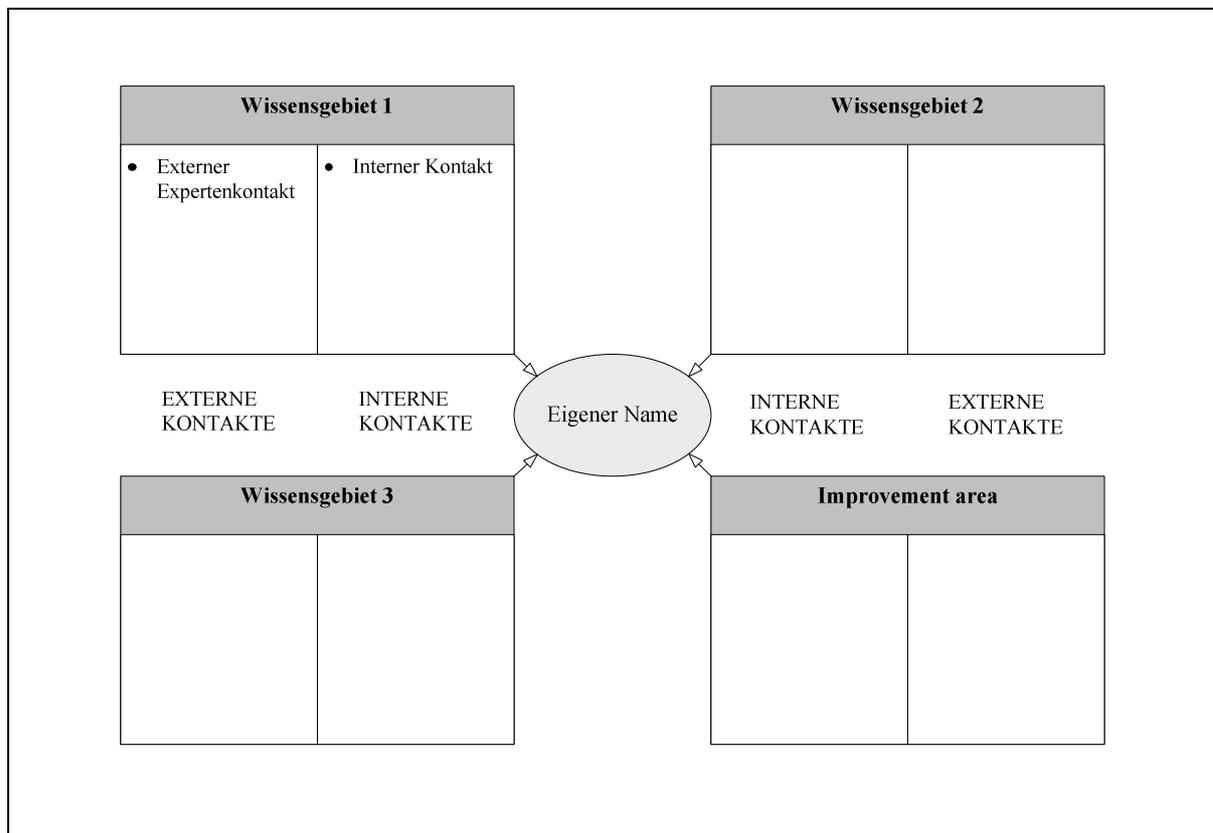
- **Kontaktnetz (Reinmann/Eppler 2008)**

Das Kontaktnetz ist eine strategisch ausgerichtete Methode zur langfristigen Planung und Steuerung der persönlichen Wissensentwicklung. Die Methode erhält ihren besonderen Wert dadurch, dass wissenschaftliche Publikationen, Bücher, Magazine oder Internetseiten nicht ausreichen, um das eigene Wissen auf dem aktuellen Stand zu halten und weiterzuentwickeln. Vielmehr ist für die Entstehung von neuem Wissen auch und vor allem der Kontakt mit anderen Personen entscheidend. Mit der Kontaktnetz-Vorlage sind die wichtigsten wissensbezogenen Kontakte einer Person systematisch zu erfassen. Sie zeigt sowohl interne als auch externe Kontakte auf und bildet deren Verbindung untereinander ab. Das Kontaktnetz dient der kritischen Überprüfung des persönlichen Wissensnetzwerks und

²²⁴ Die hier entwickelte Mind Map basiert auf den in Abschnitt 16.3 präsentierten Ausführungen zum Thema ‚Meta-Wissen‘ bzw. ‚Wissensmanagement‘.

ist eine praktische Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Wissenskontakte. (Vgl. ebd.: 128f.)

Abbildung 33: Vorlage Kontaktnetz



Quelle: nach Reinmann/Eppler 2008: 130

Für die Aufzeichnung eines persönlichen Kontaktnetzes ist zunächst eine entsprechende Vorlage zu erstellen (vgl. Abbildung 33). Zu Beginn wird der eigene Name in das Zentrum der Vorlage geschrieben. In die ersten drei Quadrate ist dann jeweils ein für den Berufsalltag relevanter Wissensbereich einzutragen, in dem man sich bereits sehr gut auskennt. In das vierte Quadrat wird ein Wissensbereich eingetragen, in dem Wissensdefizite bestehen, die in Zukunft ausgeglichen werden sollen. Als Nächstes sind in der Spalte ‚externe Kontakte‘ die Namen der Personen einzutragen, die sich in den zuvor benannten Wissensbereichen gut auskennen und nicht in der eigenen Organisation tätig sind. Personen mit Spezialistenstatus bzw. Personen, die sich besser in einem Bereich auskennen als man selbst, werden markiert. Nach Fertigstellung des externen Kontaktbildes folgt die erste Reflexionsphase. Hier stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: ‚Bin ich in meinen drei Kernwis-

sensbereichen gut nach außen vernetzt oder muss ich mein Kontaktnetzwerk weiter ausbauen?' ,Verfüge ich über ausreichend Expertenkontakte, die meine Kernwissensbereiche aus anderen Blickwinkeln betrachten und die ich ggf. um Rat fragen kann?' Nach Analyse des externen Netzwerks sind die organisationsinternen Kontakte zu betrachten. In die Spalte ,interne Kontakte' werden die Namen der Personen eingetragen, die sich mit einem Thema gut auskennen und in der eigenen Organisation tätig sind. Auch hier werden Personen mit Expertenstatus markiert. Mehrfachnennungen sind möglich. Abschließend sind auch für das interne Kontaktbild folgende Punkte zu prüfen: ,Bin ich innerhalb meiner Organisation gut vernetzt?' ,Habe ich ausreichend „Sparringspartner“ (ebd.: 130), mit denen ich mein vorhandenes Wissen weiterentwickeln kann?' ,Verfüge ich über genügend interne Kontakte, die mich bei der Wissensentwicklung in meinem „Zukunftsgebiet“ (ebd.: 131) unterstützen können?' Im Anschluss daran sind die Kontakte zu verbinden, die sich untereinander persönlich kennen. Diese Verbindungen können sowohl innerhalb der Quadrate als auch zwischen den Quadraten gezogen werden. Darauf folgt erneut eine Reflexionsphase. Hier wird erstmals das gesamte Kontaktnetzwerk beurteilt: ,Sind die Kontakte ausgewogen und vielseitig genug?' ,Kennen sich die Kontakte untereinander, sodass Informationen schnell zirkulieren?' ,Kommen ausreichend neue Impulse hinzu?' ,Besteht hinreichender Kontakt zu unabhängigen Experten?' Um den unmittelbaren praktischen Nutzen des Kontaktnetzes zu erhöhen, können in der Vorlage auch die Kontaktdaten der eingetragenen Personen vermerkt werden. Dies erleichtert die Kontaktaufnahme. Von entscheidender Bedeutung ist, dass im Kontaktnetz auch Personen aufgeführt werden, die man noch nicht persönlich kennt, aber von denen man weiß, dass sie sich in einem relevanten Gebiet sehr gut auskennen. Nur so ist die Wissensentwicklung weiter voranzutreiben. Zuletzt gilt es hervorzuheben, dass die Kontaktnetz-Methode nur dann ihr volles Potenzial entfalten kann, wenn sie langfristig eingesetzt wird. Es gilt, das persönliche Netzwerk kontinuierlich zu überprüfen, bestehende Kontakte aktiv zu pflegen und neue Kontakte anzubahnen bzw. aufzubauen. (Vgl. ebd.: 130ff.)

Insgesamt ist Folgendes festzuhalten: Die hier präsentierten Methoden des Wissensmanagements (,SQ3R', ,Perspektivendiagramm', ,Recherchetool Pyramide-Methode', ,Mind Mapping' und ,Kontaktnetz') sind nützliche Instrumente, um erfolgreich mit den quantitativen und qualitativen Veränderungen der Wissensgesellschaft umzugehen. Für PR-Praktiker bilden sie wichtige Steuerungsinstrumente zur Steigerung von Selektivität und

zur Reduktion von Komplexität (vgl. Merten 1990: 23, Meckel 1999: 35). Wichtig ist, dass die hier vorgestellten Methoden keinen abgeschlossenen Katalog darstellen. Vielmehr handelt es sich um eine erste, unbedingt zu erweiternde Auswahl von für die PR-Aus- und Weiterbildung geeigneten Methoden. Weiterer Handlungsbedarf besteht nach Ansicht der Verfasserin etwa dahingehend, dass PR-Fachleute in der Aus- und Weiterbildung den professionellen Umgang mit (Meta-)Suchmaschinen und Internetrecherchetools wie den Booleschen Operatoren oder Trunkierungszeichen erlernen müssen (vgl. Kleber 2002: 40ff.). Ebenso wichtig ist die Vermittlung von Regeln zur Bewertung von Quellen (vgl. Etrillard 2006: 198).

Tabelle 44: Handlungsempfehlungen und Trainingsmethoden im Überblick

	Handlungsempfehlung	Trainingsmethoden (Beispiele)
HE1	Trainingsmaßnahmen zur Förderung von <i>Flexibilität</i> und des Vermögens, <i>sich schnell in eine Sache hineinzudenken</i> , sind in die PR-Aus- und Weiterbildung zu integrieren, da diese Qualifikationen insbesondere für erfolgreiche Strategieentwicklungsprozesse wesentliche Voraussetzungen bilden.	<ul style="list-style-type: none"> • Pyramiden-Methode (Minto 2005) • Trittstein-Methode (de Bono 2009) • Zufallsmethode (de Bono 2009)
HE2	In der Aus- und Weiterbildung müssen PR-Praktiker metakognitive Mechanismen zur Verbesserung ihrer Denk- und Problemlöseleistungen (speziell in Strategieentwicklungsprozessen) erlernen.	<ul style="list-style-type: none"> • Technik des ‚lauten Denkens‘ (u.a. Kaiser/Kaiser 2006) • Selbstbefragungstechnik (u.a. Kaiser/Kaiser 2006)
HE3	Empathie, speziell das Vermögen, empathisch zu kommunizieren, muss in der PR-Aus- und Weiterbildung trainiert werden, da empathische Kommunikation für erfolgreiche Zielgruppenansprache unerlässlich ist. Darüber hinaus bildet empathische Kommunikation eine unverzichtbare Anforderung an das Kommunikationsverhalten von Managern im direkten Arbeitsumfeld.	<ul style="list-style-type: none"> • Empathy Components Training (Goldstein/Michaels 1985) plus Erweiterungen (vgl. 17.3)
HE4	PR bzw. das Management von Kommunikation ist stets ein „Management von Kommunikation durch Kommunikation“ (Merten 2008: 51). Der hieraus resultierenden Komplexität kommunikativer Anforderungen des PR-Berufs muss die PR-Aus- und Weiterbildung durch entsprechend ausgerichtete Kommunikationstrainings Rechnung tragen.	<ul style="list-style-type: none"> • Verständlich kommunizieren (Langer/Schulz von Thun/Tausch 2002) • Aktives Zuhören (Gordon 1991) • Stegreif-Reden (Klippert 2008)
HE5	In der Aus- und Weiterbildung müssen PR-Fachleute dafür sensibilisiert werden, dass eine <i>gute Allgemeinbildung</i> für die PR-Berufspraxis unverzichtbar ist und daher einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bedarf.	
HE6	Um PR-Fachleute für den sicheren, schnellen und zielorientierten Umgang mit bezugsgruppenrelevanten Inhalten aus verschiedensten gesellschaftlichen Teilsystemen zu qualifizieren, müssen Methoden des Wissensmanagements in die PR-Lehrpläne integriert werden.	<ul style="list-style-type: none"> • SQ3R (Robinson 1970) • Perspektivendiagramm (Reinmann/Eppler 2008) • Recherchetool Pyramiden-Methode (Minto 2005, Reinmann/Eppler 2008) • Mind Mapping (Buzan 2005) • Kontaktnetz (Reinmann/Eppler 2008)

17.7 Zusammenfassung und Fazit: Handlungsempfehlungen für die PR-Aus- und Weiterbildung

DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN sowie deren reflexive Überhöhungen *Meta-Denken*, *Meta-Kommunizieren* und *Meta-Wissen* sind unverzichtbare Qualifikationsvoraussetzungen für Public Relations – so das zentrale Ergebnis des dritten Kapitels dieser Arbeit. In den Abschnitten 17.1 bis 17.6 wurden die hierzu erzielten theoretischen Erkenntnisse in konkrete Handlungsempfehlungen für die PR-Aus- und Weiterbildung umgesetzt. Die Handlungsempfehlungen HE1 bis HE6 stellen nicht nur die besondere Relevanz von DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN bzw. *Meta-Denken*, *Meta-Kommunizieren* und *Meta-Wissen* für den PR-Beruf heraus. Sie betonen vor allem die Notwendigkeit, Trainingsmaßnahmen zur Schulung dieser Qualifikationen in die PR-Aus- und Weiterbildung zu integrieren, und liefern erste richtungsweisende Anregungen für mögliche Trainingsverfahren (vgl. u.a. die ‚Trittsteinmethode‘ zum Training von kognitiver Flexibilität (de Bono 2009), die ‚Technik des lauten Denkens‘ zur Optimierung metakognitiver Prozesse (u.a. Kaiser/Kaiser 2006) oder die ‚SQ3R-Methode‘ als Instrument erfolgreichen Wissensmanagements (Robinson 1970)). (Vgl. Tabelle 44)

18 Schlussbetrachtung

Die Verfasserin plädiert mit der vorliegenden Arbeit für eine Neujustierung des PR-Curriculums.

Sowohl die Aufarbeitung des theoretischen und empirischen Forschungsstandes (Kapitel I) als auch die aktuell durchgeführte Praktikerbefragung zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“ (Kapitel II) belegen, dass für Public Relations konstant Qualifikationen gefordert werden, die (zunächst) nicht PR-spezifisch erscheinen. In den Praktikerbefragungen von Merten (1996) und Wienand (2000) sowie in der hier vorgestellten Wiederholungsstudie aus dem Jahr 2007 rangieren die PR-unspezifischen Qualifikationsmerkmale 1) *sich schnell in eine Sache hineindenken können*, 2) *soziale Kompetenz*, 3) *Flexibilität* und 4) *gute Allgemeinbildung* fortwährend an der Spitze des Qualifikationsprofils (vgl. auch Merten/Schulte 2007: 57). Nachdem in Kapitel III verschiedene Ansatzpunkte aus den ersten beiden Kapiteln aufgegriffen und vor dem Hintergrund aktueller Erkenntnisse aus den Bereichen Strategieforschung, Managementlehre, Kognitionspsychologie, Kommunikationspsychologie, Rhetorik und Pädagogik weiterentwickelt wurden, steht jedoch fest: Hinter den vermeintlich unspezifischen PR-Qualifikationsanforderungen verbirgt sich unbestreitbar eine besondere Spezifik für den PR-Beruf, die nicht nur in Theorie und Praxis, sondern auch in der PR-Aus- und Weiterbildung bislang unberücksichtigt geblieben ist (vgl. auch ebd.: 58f.).

Das zentrale Ergebnis dieser Arbeit lässt sich demnach wie folgt zusammenfassen:

Als Führungsfunktion und Managementaufgabe mit hohem strategischem Potenzial verlangen Public Relations in Organisationen eine hierarchisch ranghohe Position mit entsprechend qualifizierten PR-Funktionsträgern. Für Public Relations ist eine Kombination von PR-spezifischen Qualifikationen und (vermeintlich) unspezifischen Basisqualifikationen relevant. Neben eindeutig fachbezogenen Qualifikationen wie *Grundlagen der PR*, *Schreiben von Texten*, *Recherchieren*, *Redigieren*, *Kenntnis des nationalen/internationalen Mediensystems*, *Entwickeln von Strategien* oder *Entwerfen von Konzeptionen* sind vor allem die allgemeinen Basisqualifikationen DENKEN, KOMMUNIZIEREN und WISSEN sowie deren reflexive Überhöhungen *Meta-Denken*, *Meta-Kommunizieren* und *Meta-Wissen* gefordert. (Vgl. auch ebd.: 58ff., Merten 2008b: 3) Die herausragende Bedeutung dieser auf den ersten Blick nicht berufsspezifischen Qualifikationen wird u.a. in Prozessen der Stra-

tegieentwicklung, bei der Zielgruppenansprache oder im effektiven und effizienten Umgang mit bezugsgruppenrelevanten Inhalten deutlich.

Der besondere Wert der Basisqualifikationen resultiert jedoch nicht allein aus der Tatsache, dass sie für PR eine besondere Rolle spielen. Die allgemeinen Qualifikationen besitzen zudem eine Art ‚Katalysatorfunktion‘, mit der sie den Erwerb fachbezogener Qualifikationen beschleunigen. (Vgl. auch Merten/Schulte 2007: 59f., Merten 2008b: 3)

Für die Diskussion um die Qualifikationsanforderungen im PR-Beruf ist von entscheidender Bedeutung, dass der allgemeine Faktor des PR-Qualifikationsprofils keineswegs einen speziellen Typus von Begabung darstellt. Durch eine wiederum interdisziplinär angelegte Herangehensweise konnte weiter nachgewiesen werden, dass auch (*Meta*-)DENKEN, (*Meta*-)KOMMUNIZIEREN und (*Meta*-)WISSEN durch entsprechende Trainingsmaßnahmen zu erlernen bzw. zu optimieren sind. (Vgl. auch Merten/Schulte 2007: 59) Die hier gewonnenen Erkenntnisse liefern folglich „curricularen Sprengstoff“ (ebd.: 58). Sie stellen eine innovative Herausforderung für universitäre und private PR-Aus- und Weiterbildungseinrichtungen dar, neue Elemente in die Ausbildung zu integrieren und sich so der Zielvorstellung eines verbindlichen, konsensfähigen PR-Curriculums zu nähern. Die in dieser Arbeit formulierten Handlungsempfehlungen mögen dazu als Richtschnur dienen.

Erste Anregungen zur praktischen Umsetzung der Handlungsempfehlungen wurden im vorigen Abschnitt vorgestellt. Die Darstellung der verschiedenen Trainingsmöglichkeiten erhebt jedoch keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit, sie skizziert lediglich mögliche Ansätze. Weitere Forschungsbemühungen, mit denen konkrete, wissenschaftlich begründete Verfahren zum Training von (*Meta*-)DENKEN, (*Meta*-)KOMMUNIZIEREN und (*Meta*-)WISSEN identifiziert werden, sind zwingend notwendig. Zudem zeigt die genaue Betrachtung der vorgestellten Trainingsmaßnahmen, dass diese über klare Schnittmengen verfügen. So ist z.B. die Methode des ‚Mind Mapping‘ (Buzan 2005) nicht nur im Rahmen eines effektiven Wissensmanagements einsetzbar. Sie bietet auch in Strategieentwicklungsprozessen klare Vorteile, da die Methode neue Ideen generieren hilft, laterales Denken fördert und metakognitive Prozesse stimuliert (vgl. Reinmann/Eppler 2008: 82). Diese und ähnliche Überschneidungen sind ein klarer Fingerzeig darauf, dass die PR-Aus- und Weiterbildung sich nicht allein auf die Förderung isolierter Basisqualifikationen beschränken darf. Die besondere Bedeutung für PR liegt nicht in der „kategorialen Einforderung“ (Merten/Schulte 2007: 59) einzelner Qualifikationsbausteine; „[...] es ist die Kombination [...] die die für PR geforderte Leistung ausmacht“ (ebd.). Zukünftige Forschungsbemü-

hungen sollten hier einen ausdrücklichen Schwerpunkt setzen und zusätzliche Trainingsmodule integrieren, die die Verknüpfung der Basisqualifikationen berücksichtigen.

Ferner muss in nachfolgenden Forschungsarbeiten evaluiert werden, inwieweit sich die Leistungen von PR-Praktikern konkret verbessern, wenn sie in ihrer Ausbildung Module absolviert haben, in denen (*Meta*-)DENKEN, (*Meta*-)KOMMUNIZIEREN und (*Meta*-)WISSEN trainiert werden. Hierzu sind verschiedene Kontrollgruppen zu bilden, bei denen die Studien- und Prüfungsleistungen der Studierenden systematisch mit denen von früheren Absolventen verglichen werden. (Vgl. auch ebd.: 61) Solche Evaluationsmaßnahmen sind zugleich Ausgangspunkt für die weitere Feinjustierung des PR-Curriculums.

Generell gilt, dass Praktikerbefragungen zum PR-Qualifikationsprofil auch zukünftig in regelmäßigen Abständen mit dem gleichen empirischen Instrument zu wiederholen sind. Nur durch kontinuierlich durchgeführte Folgestudien können Veränderungen im PR-Qualifikationsprofil verlässlich identifiziert und die PR-Lehrpläne zeitnah aktualisiert werden.

Aus dem Vorangegangenen wird deutlich, dass die Qualifikationsdiskussion im Berufsfeld PR noch nicht beendet ist. Fest steht aber, dass Public Relations mitnichten ‚Begabungsbefugnis‘ oder ‚Kunsthandwerk‘, sondern ganz und gar „intelligentes Kopfwerkzeug“ (Merten 2008b: 4) sind. Da die Nutzung eines jeden Werkzeugs, insbesondere eines intelligenten, d.h. anspruchsvollen Werkzeugs, erlernt, trainiert und perfektioniert werden muss, ist eine professionelle Ausbildung für Erfolg im PR-Berufsfeld unverzichtbar.

Literaturverzeichnis

- Alpert, Jesse/Nissan Hajaj (2008):** We Knew the Web Was Big... http://googleblog.blogspot.com/2008_07_01_googleblog_archive.html (Stand 29.07.2009).
- Altmeyen, Klaus-Dieter (1999):** Redaktionen als Koordinationszentren. Beobachtungen journalistischen Handelns. Opladen/Wiesbaden.
- Altmeyen, Klaus-Dieter/Gunnar Roters (1994):** Identitätssuche – Was Stellenangebote über das Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations aussagen. In: Günther Schulze-Fürstenow/Bernd-Jürgen Martini (Hrsg.) (1994ff.): Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement in Wirtschaft, Verbänden, Behörden. Grundlagen und Adressen. Neuwied u.a. (Loseblattsammlung). 2. Auflage. Kap. 3.631. S. 1-19.
- Antos, Gerd (2001):** Transferwissenschaft. Chancen und Barrieren des Zugangs zu Wissen in Zeiten der Informationsflut und der Wissensexplosion. In: Sigurd Wichter/Gerd Antos (Hrsg.) (2001): Wissenstransfer zwischen Experten und Laien. Umriss einer Transferwissenschaft. Frankfurt am Main u.a. S. 3-33.
- Aristoteles (1995):** Rhetorik. Übersetzt, mit einer Bibliographie, Erläuterungen und einem Nachwort von Franz G. Sieveke. 5., unveränderte Auflage. München.
- Avenarius, Horst (2000):** Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2., überarbeitete Auflage. Darmstadt.
- Baacke, Dieter (1973):** Kommunikation und Kompetenz. Grundlegung einer Didaktik der Kommunikation und ihrer Medien. München.
- Baethge, Martin (1974):** Qualifikation – Qualifikationsstruktur. In: Christoph Wulf (Hrsg.) (1974): Wörterbuch der Erziehung. München/Zürich. S. 478-484.
- Balk, Michael (2000):** Focusing macht Schule. <http://www.focusing-ausbildung.de/pdf/BalkSchule.pdf> (Stand 15.12.2009).
- Bannert, Maria (2007):** Metakognition beim Lernen mit Hypermedien. Erfassung, Beschreibung und Vermittlung wirksamer metakognitiver Strategien und Regulationsaktivitäten. Münster.
- Baumgart, Erdmute/Heike Bücheler (1998):** Lexikon Wissenswertes zur Erwachsenenbildung. Fragen – nachschlagen – anwenden. 750 Definitionen zur Erwachsenenbildung unter besonderer Berücksichtigung von geistiger Behinderung. Neuwied/Kriftel/Berlin.

- Becher, Martina (1996):** Moral in der PR? Eine empirische Studie zu ethischen Problemen im Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Berlin.
- Beck, Ulrich/Michael Brater/Hansjürgen Daheim (1980):** Soziologie der Arbeit und der Berufe. Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse. Reinbek.
- Becker, Fred G./Michael Fallgatter (2005):** Strategische Unternehmensführung. Eine Einführung. 2. Auflage. Berlin.
- Bell, Daniel (1976):** Die nachindustrielle Gesellschaft. 2. Auflage. Frankfurt am Main/New York.
- Benninghaus, Hans (2005):** Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler. 10., durchgesehene Auflage. Wiesbaden.
- Bentele, Günter (2003):** Kommunikatorforschung: Public Relations. In: Günter Bentele/Hans-Bernd Brosius/Ottfried Jarren (Hrsg.) (2003): Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden. S. 54-78.
- Bentele, Günter (2005):** Konzeption. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.) (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden. S. 590-591.
- Bentele, Günter (2005):** Geleitwort. In: Tanja Köhler/Adrian Schaffranietz (Hrsg.) (2005): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden. S. 9.
- Bentele, Günter/René Seidenglanz (2004):** Das Image der Image-Macher. Eine repräsentative Studie zum Image der PR-Branche in der Bevölkerung und eine Journalistenbefragung. Leipzig.
- Bentele, Günter/Lars Großkurth/René Seidenglanz (2005):** Profession Pressesprecher. Vermessung eines Berufsstandes. Berlin.
- Bentele, Günter/Lars Großkurth/René Seidenglanz (2007):** Profession Pressesprecher 2007. Vermessung eines Berufsstandes. Berlin.
- Berardi-Coletta, Bernadette et al. (1995):** Metacognition and Problem Solving: A Process-Oriented Approach. In: Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition. 21. Jg. (Heft 1). S. 205-223.

- Bergius, Rudolph (2009):** Flexibilität. In: Hartmut O. Häcker/Kurt-H. Stapf (Hrsg.) (2009): Psychologisches Wörterbuch. 15., überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern. S. 331.
- Bernays, Edward L. (1947):** The Engineering of Consent. In: The Annals of the American Academy of Political and Social Science. 250. S. 113-120.
- Bienemann, Johannes (2007):** Instant Messaging im Unternehmen. Aneignung und Formen der Nutzung bei einem IT-Dienstleister. Masterarbeit. Westfälische Wilhelms-Universität. Münster.
- Bitterwolf, Werner (1992):** Flexibilität des Handelns. Empirische Untersuchungen zu einem Persönlichkeitskonstrukt. Regensburg.
- Böckelmann, Frank (1991a):** Pressestellen in der Wirtschaft. (Journalistische Berufsfeldforschung „Pressestellen“, Teil I). 2. Auflage. München.
- Böckelmann, Frank (1991b):** Die Pressearbeit der Organisationen. (Journalistische Berufsfeldforschung „Pressestellen“, Teil II). München.
- Böckelmann, Frank (1991c):** Pressestellen der öffentlichen Hand. (Journalistische Berufsfeldforschung „Pressestellen“, Teil III). München.
- Böckelmann, Frank (1991d):** Pressestellen als journalistisches Tätigkeitsfeld. Eine Untersuchung der Pressearbeit in Unternehmen, Organisationen und Institutionen. In: Johanna Dorer/Klaus Lojka (Hrsg.) (1991): Öffentlichkeitsarbeit. Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. Wien. S. 170-184.
- Bösel, Rainer M. (2001):** Denken. Ein Lehrbuch. Göttingen u.a.
- Bortz, Jürgen (2005):** Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Heidelberg.
- Bowen, Howard R. (1955):** Business Management: A Profession? In: The Annals of the American Academy of Political and Social Science. 297. S. 112-117.
- Brauer, Gernot (1997):** Öffentlichkeitsarbeit/PR. Blatt zur Berufskunde für die Bundesanstalt für Arbeit. (Erarbeitet im Einvernehmen mit der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und der Gesellschaft PR-Agenturen (GPRA). Bonn.
- Brauer, Gernot (2005):** Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ein Handbuch. Konstanz.

- Brauer, Gernot (2006):** Strategische Public Relations – eine formelhafte Verdichtung. In: Günter Bentele/Manfred Piwinger/Gregor Schönborn (Hrsg.) (2006): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Neuwied u.a. (Loseblattsammlung). Kap. 2.21. S. 1-26.
- Brenner, Doris/Frank Brenner/Birgit Giesen (2000):** Individuell bewerben. Mit praktischen Übungen zum Assessment Center. 4. Auflage. Köln.
- Broom, Glen/George D. Smith (1979):** Testing the Practitioner's Impact on Clients. In: Public Relations Review. 5. Jg. (Heft 3). S. 47-59.
- Brosius, Hans-Bernd/Friederike Koschel (2005):** Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Brown, Ann L. (1978):** Knowing When, Where, and How to Remember: A Problem of Metacognition. In: Robert Glaser (Hrsg.) (1978): New Advances in Instructional Psychology. Hillsdale. S. 77-265.
- Brown, Ann L. (1984):** Metakognition, Handlungskontrolle, Selbststeuerung und andere, noch geheimnisvollere Mechanismen. In: Franz E. Weinert/Rainer H. Kluwe (Hrsg.) (1984): Metakognition, Motivation und Lernen. Stuttgart. S. 60-109.
- Bruhn, Manfred (1992):** Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Stuttgart.
- Bruhn, Manfred (2003):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart.
- Brunner, Anne (2008):** Kreativer denken. Konzepte und Methoden von A–Z. München.
- Bühl, Achim/Peter Zöfel (2005):** SPSS 12. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. 9. überarbeitete und erweiterte Auflage. München.
- Bühler, Karl (1907):** Tatsachen und Probleme zu einer Psychologie der Denkvorgänge. I. Über Gedanken. Leipzig.
- Bullmer, Kenneth (1978):** Empathie. Ein programmierter Text zur Verbesserung der interpersonellen Wahrnehmungsfähigkeit. München/Basel.
- Buzan, Tony (2005):** Mind Map – Die Erfolgsmethode. Die geistigen Möglichkeiten steigern und optimal nutzen. München.

- Campbell, Donald T. (1969):** Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution. In: General Systems. (Heft 14). S. 69-85.
- Coy, Wolfgang (1995):** Bauelemente der Turingschen Galaxis. http://www.filmladen.de/dokfest_alt/alt/1995/coy.htm (Stand 07.08.2009).
- Cutlip, Scott M./Allen H. Center/Glen M. Broom (2000):** Effective Public Relations. 8. Auflage. Upper Saddle River/New Jersey.
- Daheim, Hansjürgen (1973):** Professionalisierung. Begriff und einige latente Makrofunktionen. In: Günter Albrecht/Hansjürgen Daheim/Fritz Sack (Hrsg.) (1973): Soziologie. Sprache. Bezug zur Praxis. Verhältnis zu anderen Wissenschaften. René König zum 65. Geburtstag. Opladen. S. 232-249.
- Davis, Mark R. (1985):** Perceptual and Affective Reverberation Components. In: Arnold P. Goldstein/Gerald Y. Michaels (1985): Empathy. Development, Training, and Consequences. Hillsdale/New Jersey. S. 62-108.
- Davitz, Joel R. et al. (1964):** The Communication of Emotional Meaning. New York u.a.
- De Bono, Edward (2007):** Edward de Bono's Thinking Course. Powerful Tools to Transform Your Thinking. 6. Auflage. Harlow.
- De Bono, Edward (2009):** De Bonos neue Denkschule. Kreativer denken, effektiver arbeiten, mehr erreichen. 3. Auflage. München.
- Deekeling, Egbert (2009):** CEO-Kommunikation in Veränderungsprozessen. In: Egbert Deekeling/Dirk Barghop (Hrsg.) (2009): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden. S. 43-44.
- Deekeling, Egbert/Olaf Arndt (2006):** CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager. Frankfurt am Main.
- Degele, Nina (2007):** Neue Kompetenzen im Internet. Kommunikation abwehren, Information vermeiden. In: Kai Lehmann/Michael Schetsche (Hrsg.) (2007): Die Google-Gesellschaft. Vom digitalen Wandel des Wissens. 2., unveränderte Auflage. Bielefeld. S. 63-74.
- Derieth, Anke (1995):** Unternehmenskommunikation: eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen.

- Dewe, Bernd et al. (1995):** Professionelles soziales Handeln: soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis. 2., überarbeitete Auflage. Weinheim/München.
- Dimitrova, Diana (2008):** Das Konzept der Metakompetenz. Theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel der Automobilindustrie. Wiesbaden.
- Dörner, Dietrich (1976):** Problemlösen als Informationsverarbeitung. Stuttgart.
- Dörrbecker, Klaus/Renée Fissenewert-Goßmann (1997):** Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik. 3. erweiterte und aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main.
- Dozier, David M./Larissa A. Grunig/James E. Grunig (1995):** Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Mahwah/New Jersey.
- DPRG (Hrsg.) (2005):** Öffentlichkeitsarbeit. PR-Arbeit. Berufsfeld – Qualifikationsprofil – Zugangswege. 5., überarbeitete Neuauflage. Bonn.
- Dräger, Christian (1993):** Führungsgrundsätze – Basis der Managerkommunikation und Managersprache. In: Frank-Jürgen Witt (Hrsg.) (1993): Managerkommunikation. Stuttgart. S. 27-35.
- Dürig, Walter (1995):** Sun Tse: Die dreizehn Gebote der Kriegskunst. http://kampagnenforum.ch/files/Duerig_SunTse_13_Gebote.pdf (Stand 27.04.2009).
- Düring, Ingemar (1966):** Aristoteles. Darstellung und Interpretation seines Denkens. Heidelberg.
- Duncker, Karl (1935):** Zur Psychologie des produktiven Denkens. Berlin.
- Ehling, William P./Jon White/James E. Grunig (1992):** Public Relations and Marketing Practices. In: James E. Grunig et al. (Hrsg.) (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale/New Jersey. S. 357-393.
- Eizinger, Susanne (2005):** Der Einfluss des Intranets auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter hinsichtlich Kommunikation und Information im Unternehmen. Hamburg.
- Ekman, Paul/Wallace V. Friesen (1975):** Unmasking the Face. A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues. Englewood Cliffs/New Jersey.

- Etrillard, Stéphane (2006):** Prinzip Souveränität. Als souveräne Persönlichkeit sicher entscheiden und handeln. Paderborn.
- Etrillard, Stéphane (2007):** Der empathische Dialog als Basis der Überzeugungsarbeit. <http://etrillard.com/index.php?id=30&oid=793> (Stand 14.09.2009).
- Euler, Dieter/Angela Hahn (2007):** Wirtschaftsdidaktik. 2. Auflage. Bern u.a.
- Europäische Kommission (2001):** Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.
- Fayol, Henri (1929):** Allgemeine und industrielle Verwaltung. München.
- Flavell, John H. (1979):** Metacognition and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive-Developmental Inquiry. In: American Psychologist. 34. Jg. (Heft 10). S. 906-911.
- Flavell, John H. (1984):** Annahmen zum Begriff Metakognition sowie zur Entwicklung von Metakognition. In: Franz E. Weinert/Rainer H. Kluwe (Hrsg.) (1984): Metakognition, Motivation und Lernen. Stuttgart. S. 23-31.
- Förg, Birgit (2004):** Moral und Ethik der PR. Grundlagen – Theoretische und empirische Analysen – Perspektiven. Wiesbaden.
- Forgas, Joseph P. (1999):** Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. 4. Auflage. Weinheim.
- Frank, Susan Jane (1977):** The Facilitation of Empathy Through Training in Imagination. Ph.D. Dissertation. Yale University. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=755855791&sid=2&Fmt=1&clientId=46639&RQT=309&VName=PQD> (Stand 13.04.2010).
- Freidson, Eliot (1975):** Dominanz der Experten. Zur sozialen Struktur medizinischer Versorgung. München.
- Frindte, Wolfgang (2001):** Einführung in die Kommunikationspsychologie. Weinheim/Basel.
- Fröhlich, Susanne/Sonja Peters/Eva-Maria Simmelbauer (2005):** Public Relations. Daten und Fakten der geschlechtsspezifischen Berufsfeldforschung. München.
- Früh, Werner (2001):** Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 5., überarbeitete Auflage. Konstanz.

- Fuchs-Heinritz, Werner (1994):** Berufsqualifikation. In: Werner Fuchs-Heinritz et al. (Hrsg.) (1994): Lexikon zur Soziologie. 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Opladen. S. 90.
- Fuchs-Heinritz, Werner (1994a):** Wissen, operatives. In: Werner Fuchs-Heinritz et al. (Hrsg.) (1994): Lexikon zur Soziologie. 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Opladen. S. 748.
- Fuchs-Heinritz, Werner/Bruno W. Reimann (1994):** Fertigkeiten, extrafunktionale – funktionale. In: Werner Fuchs-Heinritz et al. (Hrsg.) (1994): Lexikon zur Soziologie. 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Opladen. S. 204.
- Fuhrmann, Manfred (2003):** Was ist und wozu brauchen wir Allgemeinbildung? In: Bayerische Staatszeitung. 14. Februar 2003.
- Gehm, Theo (2006):** Kommunikation im Beruf. Hintergründe, Hilfen, Strategien. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel.
- Gendlin, Eugene T. (2007):** Focusing. Neuauflage, mit neuer Einleitung. New York.
- Gönczöl, Janos (1998):** Der Unternehmenskommunikator: Die eierlegende Wollmilchsau. In: Bettina von Schlippe/ Bernd-Jürgen Martini/Günther Schulze-Fürstenow (Hrsg.) (1998): Arbeitsplatz PR: Einstieg, Berufsbilder, Perspektiven. Mit einer Dokumentation der aktuellen PR-Bildungsangebote. Neuwied/Kriftel/Ts. S. 58-64.
- Görke, Alexander (2008):** Perspektiven einer Systemtheorie öffentlicher Kommunikation. In: Carsten Winter (Hrsg.) (2008): Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorieentwicklungen. Wiesbaden. S. 173-191.
- Goldstein, Arnold P./Gerald Y. Michaels (1985):** Empathy. Development, Training, and Consequences. Hillsdale/New Jersey.
- Gordon, Thomas (1991):** Managerkonferenz. Effektives Führungstraining. 5. Auflage. München.
- Grunig, James E. (1992):** Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book. In: James E. Grunig et al. (Hrsg.) (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale/New Jersey. S. 1-28.

- Grunig, James E. (1994):** World View, Ethics, and the Two-Way-Symmetrical Model of Public Relations. In: Wolfgang Armbrecht/Ulf Zabel (Hrsg.) (1994): Normative Aspekte der Public Relations. Grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung. Opladen. S. 69-89.
- Grunig, James E./Todd Hunt (1984):** Managing Public Relations. Fort Worth u.a.
- Grunig, James E./Larissa A. Grunig (1992):** Models of Public Relations and Communication. In: James E. Grunig et al. (Hrsg.) (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale/New Jersey. S. 285-325.
- Grunig, James E./Fred C. Repper (1992):** Strategic Management, Publics, and Issues. In: James E. Grunig et al. (Hrsg.) (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale/New Jersey. S. 117-157.
- Gulick, Luther (1937):** Papers on the Science of Administration. New York.
- Gutenberg, Erich (1983):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 1. Bd.: Die Produktion. 24., unveränderte Auflage. Berlin/Heidelberg/New York.
- Guttenberg, Karl-Theodor von und zu (2009):** Grußwort des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie für den Internet Kongress iico.de, 15. bis 17.Juni 2009 in Berlin. <http://www.iico.de/global/resources/downloads/grusswort.pdf> (Stand: 07.08.2009).
- Häcker, Hartmut O. /Kurt-H. Stapf (Hrsg.) (2009):** Psychologisches Wörterbuch. 15., überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern.
- Haedrich, Günther et al. (1994):** Aktueller Stand und Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie. Arbeitspapier Nr. 29/4 des Instituts für Marketing im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin. Berlin.
- Hansen, Renée/Stephanie Schmidt (2006):** Konzeptionspraxis. Eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute. Mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gar-
tenzweig. 3., aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main.
- Henning-Thurau, Thorsten/Claudia Thurau (1999):** Sozialkompetenz als vernachlässigter Untersuchungsgegenstand des (Dienstleistungs-)Marketing. In: **MARKETING.** (Heft 4). S. 297-311.
- Herder Verlag (Hrsg.) (1976):** Herder Lexikon Soziologie. 2. Auflage. Freiburg im Breisgau.

- Herrmann, Theo (1972):** Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung. 2., unveränderte Auflage. Göttingen.
- Hesse, Hans Albrecht (1968):** Berufe im Wandel. Ein Beitrag zum Problem der Professionalisierung. Stuttgart.
- Heyse, Volker/John Erpenbeck (1997):** Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld.
- Hinke, Hartmut Alexander (2007):** Wissensgesellschaft und Wissensmanagement – Konsequenzen und Szenarien für Arbeit, Personal, Organisationen und Gesellschaft. Aachen.
- Hoffjann, Olaf (2001):** Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Inter-systembeziehungen in sozialen Konflikten. Wiesbaden.
- Hoffmann, Beate/Christina Müller (2008):** Public Relations kompakt. Konstanz.
- Hoffmann, Maria/Rudolf Schulte (2004):** Fortbildungsmodul der Bezirksregierung Münster, Kommunikationstraining im Rahmen der Lehrerfortbildung – Neue Formen des Lehrens und Lernens. Angelehnt an das Trainingskonzept von Dr. Heinz Klippert'. Unveröffentlichtes Material. Münster.
- Hubbard, Monika (2004):** Markenführung von innen nach außen. Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken. Wiesbaden.
- Huber, Agathe (2006):** Gesucht: Kommunikationstalent – textsicher, wortgewandt, kontaktstark? Eine inhaltsanalytische Untersuchung zum PR-Berufsbild in Stellenanzeigen. http://epub.ub.uni-muenchen.de/1921/1/MA_Huber_Agathe.pdf (Stand 12.09.2008).
- Joa, Norbert/Georgia Tschärke (2007):** Allgemeinbildung. Wer nicht fragt, bleibt dumm! <http://www.br-online.de/wissen/bildung/allgemeinbildung-DID1188595368/index.xml> (Stand 31.03.2009).
- Jung, Rüdiger H./Jürgen Bruck/Sabine Quarg (2007):** Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung. 2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin.
- Kagan, Norman/Paul G. Schauble (1969):** Affect Simulation in Interpersonal Process Recall. In: Journal of Counseling Psychology. 16. Jg. (Heft 4). S. 309-313.

- Kaiser, Arnim (2003):** Selbstlernkompetenz, Metakognition und Weiterbildung. In: Arnim Kaiser (Hrsg.) (2003): Selbstlernkompetenz. Metakognitive Grundlagen selbstregulierten Lernens und ihre praktische Umsetzung. München. S. 11-34.
- Kaiser, Arnim/Ruth Kaiser (1999):** Metakognition. Denken und Problemlösen optimieren. Neuwied/Kriftel.
- Kaiser, Ruth/Arnim Kaiser (2006):** Denken trainieren. Lernen optimieren. Metakognition als Schlüsselkompetenz. 2., überarbeitete Auflage. Augsburg.
- Kammerer, Till (2005):** Berufsstart und Karriere in Werbung, Marketing und PR. Studium, Berufsausbildung, Weiterbildung, Quereinstieg. Mit einem Vorwort von Klaus Merten. Bielefeld.
- Kanning, Uwe Peter (2005):** Soziale Kompetenzen. Entstehung, Diagnose und Förderung. Göttingen u.a.
- Keefe, Thomas (1976):** Empathy: The Critical Skill. In: Social Work. 21. Jg. (Heft 1). S. 10-14.
- Kirchner, Karin (2003):** Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. 1. Auflage, 2. Nachdruck. Wiesbaden.
- Klafki, Wolfgang (2007):** Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik. 6. Auflage. Weinheim/Basel.
- Klatetzki, Thomas (1993):** Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System. Eine ethnographische Interpretation. Bielefeld.
- Klauer, Karl-Josef (Hrsg.) (2001):** Handbuch kognitives Training. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen u.a.
- Kleber, Barbara (2002):** Professioneller Umgang mit der Informationsflut. München.
- Klima, Rolf (1994):** Fertigkeiten, soziale. In: Werner Fuchs-Heinritz et al. (Hrsg.) (1994): Lexikon zur Soziologie. 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Opladen. S. 204.
- Klippert, Heinz (2008):** Kommunikations-Training. Bausteine für den Unterricht. Weinheim/Basel.

- Kluwe, Rainer H. (1982):** Cognitive Knowledge and Executive Control: Metacognition. In: Donald R. Griffin (1982) (Hrsg.): *Animal Mind – Human Mind*. Report of the Dahlem Workshop on Animal Mind – Human Mind Berlin 1981, March 22 – 27. Berlin/New York. S. 201-224.
- Kluwe, Rainer H./Kay Schiebler (1984):** Entwicklung exekutiver Prozesse und kognitive Leistungen. In: Franz E. Weinert/Rainer H. Kluwe (Hrsg.) (1984): *Metakognition, Motivation und Lernen*. Stuttgart. S. 31-60.
- Kneer, Georg/Armin Nassehi (2000):** Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. 4., unveränderte Auflage. München.
- Knoblich, Günther/Michael Öllinger (2006):** Einsicht und Umstrukturierung beim Problemlösen. In: Joachim Funke (Hrsg.) (2006): *Enzyklopädie der Psychologie*. Themenbereich C Theorie und Forschung. Serie II Kognition. Band 8 Denken und Problemlösen. Göttingen u.a. S. 3-85
- Koch, Lutz (2006):** Das Ethos der Argumentation. In: Andreas Dörpinghaus/Karl Helmer (Hrsg.) (2006): *Ethos. Bildung. Argumentation*. Würzburg. S.65-72.
- Köck, Peter (2008):** Wörterbuch für Erziehung und Unterricht. Das bewährte Fachlexikon für Studium und Praxis. Augsburg.
- Köck, Peter (2002):** Kompetenz. In: Peter Köck/Hanns Ott (2002): *Wörterbuch für Erziehung und Unterricht*. 3100 Begriffe aus den Bereichen Pädagogik, Didaktik, Psychologie, Soziologie, Sozialwesen. 7., mehrfach überarbeitete und aktualisierte Auflage. Donauwörth. S. 377-378.
- Koontz, Harold/Cyril O'Donnell (1955):** *Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions*. New York u.a.
- Kranz, Mathias (2007):** *Management von Strategieprozessen. Von der Strategischen Planung zur integrierten Strategieentwicklung*. Wiesbaden.
- Krohne, Heinz Walter (1994):** Fähigkeit. In: Werner Fuchs-Heinritz et al. (Hrsg.) (1994): *Lexikon zur Soziologie*. 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Opladen. S. 195.
- Kromrey, Helmut (2002):** *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*. 10., vollständig überarbeitete Auflage. Opladen.

- Krusche, Bernhard (2008):** Paradoxien der Führung. Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management. Heidelberg.
- Kückelhaus, Andrea (1998):** Public Relations: Die Konstruktion von Wirklichkeit. Kommunikationstheoretische Annäherungen an ein neuzeitliches Phänomen. Opladen/Wiesbaden.
- Kürschner, Wilfried (2007):** Taschenbuch Linguistik. Ein Studienbegleiter für Germanisten. 3. Auflage. Berlin.
- Kunczik, Michael (2002):** Public Relations. Konzepte und Theorien. 4. Auflage. Köln.
- Langer, Inghard/Friedemann Schulz von Thun/Reinhard Tausch (2002):** Sich verständlich ausdrücken. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Basel.
- Laska, Julia (2009):** Volontariate und Trainees – Karrierewege in die PR. Eine quantitative Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen für PR-Volontariate. Zusammenfassung. http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/laska_zusammenfassung_%20der%20berufseinstieg%20in%20die%20pr.pdf (Stand 03.06.2009).
- Lehmann, Kai (2007):** Der lange Weg zur Wissensgesellschaft. In: Kai Lehmann/Michael Schetsche (Hrsg.) (2007): Die Google-Gesellschaft. Vom digitalen Wandel des Wissens. 2., unveränderte Auflage. Bielefeld. S. 33-39.
- Lehner, Franz (2009):** Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. München/Wien.
- Leipziger, Jürg W. (2007):** Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. Mit vielen praktischen Beispielen. 2., aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main.
- Lindsay, Peter H./Donald A. Norman (1977):** Human Information Processing. 2. Auflage. New York.
- Löcker, Christian (1998):** Zukunftsmarkt: Investor Relation. Kommunikation wird von der Börse honoriert. In: Bettina von Schlippe/Bernd-Jürgen Martini/Günther Schulze-Fürstenow (Hrsg.) (1998): Arbeitsplatz PR: Einstieg, Berufsbilder, Perspektiven. Mit einer Dokumentation der aktuellen PR-Bildungsangebote. Neuwied/Kriftel/Ts. S. 81-84.
- Luchins, Abraham S./Edith H. Luchins (1950):** New Experimental Attempts at Preventing Mechanization in Problem Solving. In: The Journal of General Psychology. (Heft 42). S. 279- 297.

- Luhmann, Niklas (1969):** Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse. In: Theodor W. Adorno (Hrsg.) (1969): Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft? Verhandlungen des 16. deutschen Soziologentages. Stuttgart. S. 253-266.
- Luhmann, Niklas (1970):** Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Köln/Opladen.
- Luhmann, Niklas (1971a):** Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 2. Auflage. Opladen.
- Luhmann, Niklas (1971):** Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Jürgen Habermas/Niklas Luhmann (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt am Main. S. 25-100.
- Luhmann, Niklas (1975):** Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen.
- Luhmann, Niklas (1984):** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (1987):** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.
- Macharzina, Klaus/Joachim Wolf (2005):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 5., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- Mahncke, Henry W. et al. (2006):** Memory Enhancement in Healthy Older Adults Using a Brain Plasticity-Based Training Program: A Randomized, Controlled Study. In: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 103. Jg. (Heft 33). 12523-12528.
- Mandl, Heinz/Gabi Reinmann-Rothmeier (1997):** Leuchtturm im Meer der ungeahnten Möglichkeiten. In: Süddeutsche Zeitung (Hrsg.) (1997): Wissensmanagement. Eine Serie der Süddeutschen Zeitung. München. S. 5-7.
- Mandl, Heinz/Gabi Reinmann-Rothmeier (1998):** Wissensmanagement. Ein innovatives Ziel der Wissensgesellschaft. In: Claus Leggewie/Christa Maar (Hrsg.) (1998): Internet & Politik. Von der Zuschauer- zur Beteiligungsdemokratie. Köln. S. 389-400.
- Mast, Claudia (2002):** Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart.

- Maturana, Humberto R./Francesco J. Varela (1980):** Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living. Dordrecht/Boston.
- Mead, George Herbert (1973):** Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Mit einer Einleitung herausgegeben von Charles W. Morris. Frankfurt am Main.
- Meckel, Miriam (1999):** Vom Wissen zum Meta-Wissen. Informatisierung und Orientierung (in) der modernen Gesellschaft. In: Medien Journal. 23. Jg. (Heft 3). S. 30-41.
- Meffert, Heribert (1985):** Flexibilität und Unternehmensstrategie. Eine Bestandsaufnahme der zentralen Grundprobleme. Münster.
- Mentzel, Wolfgang (2007):** Kommunikation. Rede, Präsentation, Gespräch, Verhandlung, Moderation. München.
- Merten, Klaus (1990):** Wissensveränderung durch Medien. Aufriss und Kritik. In: Karin Böhme-Dürr/Jürgen Emig/Norbert M. Seel (Hrsg.) (1990): Wissensveränderung durch Medien. Theoretische Grundlagen und empirische Analysen. München u.a. S. 21-39.
- Merten, Klaus (1994):** Evolution der Kommunikation. In: Klaus Merten/Siegfried J. Schmidt/Siegfried Weischenberg (Hrsg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Durchgesehener Nachdruck der 1. Auflage. Opladen. S. 141-162.
- Merten, Klaus (1994a):** Wirkungen von Kommunikation. In: Klaus Merten/Siegfried J. Schmidt/Siegfried Weischenberg (Hrsg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Durchgesehener Nachdruck der 1. Auflage. Opladen. S. 291-328.
- Merten, Klaus (1995):** Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. 2. verbesserte Auflage. Opladen.
- Merten, Klaus (1997):** PR als Beruf. Anforderungsprofile und Trends für die PR-Ausbildung. In: prmagazin. 28. Jg. (Heft 1). S. 43-50.
- Merten, Klaus (1999):** Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Bd. 1: Grundlagen der Kommunikationswissenschaft. Münster/Hamburg/London.
- Merten, Klaus (2000):** Die Lüge vom Dialog. Ein verständigungsorientierter Versuch über semantische Hazards. In: Public Relations Forum. 6. Jg. (Heft 1). S. 6-9.

- Merten, Klaus (2000a):** Das Handwörterbuch der PR. 2 Bde. Frankfurt am Main.
- Merten, Klaus (2000b):** Kurzumfrage in PR-Agenturen zur Ausbildung in PR. Unveröffentlichtes Datenmanuskript. Münster.
- Merten, Klaus (2000c):** Zur Konzeption von Konzeptionen. In: prmagazin. 31. Jg. (Heft 3). S. 33-42.
- Merten, Klaus (2005):** Kommunikation und Persuasion. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.) (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden. S. 297-308.
- Merten, Klaus (2006):** Grundlagen der Public Relations. Studienbrief des PR-Ausbildungsinstituts com⁺plus. Als Manuskript vervielfältigt. Münster.
- Merten, Klaus (2006a):** Management von Kommunikation. Studienbrief des PR-Ausbildungsinstituts com⁺plus. Als Manuskript vervielfältigt. Münster.
- Merten, Klaus (2006b):** Grundlagen der Kommunikation. Studienbrief des PR-Ausbildungsinstituts com⁺plus. Als Manuskript vervielfältigt. Münster.
- Merten, Klaus (2007):** Was ist eine *Strategie*? In: LexiCom (Hrsg.) (2007): PR-Onlineportal: B089. S. 1-14. www.lexicom-network.de.
- Merten, Klaus (2007a):** Kurzbefragung zur Professionalisierung der PR. Unveröffentlichtes Datenmanuskript. Münster.
- Merten, Klaus (2007b):** Überredung, Überzeugung, Einfluss (Teil I). Zur Unterscheidung von Werbung und PR. <http://www.google.de/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=2&url=http%3A%2F%2Fwww.complus-muenster.de%2Fdata%2Fdownloads%2FS29%2520UEBERZEUGUNG.pdf&ei=leexSsmdBpKPsAbt2djOCw&rct=j&q=%C3%BCberredung+merten&usg=AFQjCNGVxoLUvQq6IWXH9MZdeCLdDQ-tAQ> (Stand 17.09.2009).
- Merten, Klaus (2007c):** Überredung, Überzeugung, Einfluss (Teil II). Optimierung von Kommunikation durch Differenzbildung. http://www.google.de/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&url=http%3A%2F%2Fwww.complus-muenster.de%2Fdata%2Fdownloads%2FS31%2520UEBERZEUGUNG2.pdf&ei=E-ixSvDZJ42ysga8_v28Cw&rct=j&q=%C3%BCberredung+merten&usg=AFQjCNHtaWCkEdvTOlrM3Sn852BYxg9Lcg (Stand 17.09.2009).
- Merten, Klaus (2008):** Zur Definition von Public Relations. In: Medien & Kommunikationswissenschaft. 56. Jg. (Heft 1): S. 42-59.

- Merten, Klaus (2008a):** Konzeption. Studienbrief des PR-Ausbildungsinstituts com⁺plus. Als Manuskript vervielfältigt. Münster.
- Merten, Klaus (2008b):** Prüfung und Ausbildung in PR/Kommunikationsmanagement I: Stand der Dinge und Ergebnisse zu einer Befragung. http://www.google.de/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.complus-muenster.de%2Ffile.php%3Ffile%3D%2Fdownload%2F05.2008_Pruefung%2520und%2520Ausbildung.pdf%26type%3Ddownload&rct=j&q=kommunikationsmanagement+merten&ei=I_MoS8ubNaSKnQOO08itDQ&usg=AFQjCNFZn6Ho1Kqe8nJJO1N3Kqgd_0tatg (Stand 16.12.2009).
- Merten, Klaus (2009):** Strategie III: Strategie und Kommunikation. http://www.complus-muenster.de/newsletter/file.php?file=/download/Publikationen/STRATEGIE_III_2009.pdf&type=down (Stand 19.01.2010).
- Merten, Klaus (2009a):** Schwierigkeiten mit der Kommunikation einer Ethik der Kommunikation. In: Klaus Merten (Hrsg.) (2009): Konstruktion von Kommunikation in der Mediengesellschaft. Festschrift für Joachim Westerbarkey. Wiesbaden. S. 99-118.
- Merten, Klaus/Sarah Schulte (2007):** Begabung contra Ausbildung. Muss das Qualifikationsprofil für Public Relations neu geschrieben werden? In: prmagazin. 38. Jg. (Heft 9). S. 55-62.
- Merten, Klaus/Petra Teipen (1991):** Empirische Kommunikationsforschung. Darstellung, Kritik, Evaluation. München.
- Mieg, Harald A. (2006):** Professionalisierung. In: Felix Rauner (Hrsg.) (2006): Handbuch Berufsbildungsforschung. 2., aktualisierte Auflage. Bielefeld. S. 343-350.
- Minto, Barbara (2005):** Das Prinzip der Pyramide. Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren. München.
- Mintzberg, Henry (1973):** The Nature of Managerial Work. New York u.a.
- Mintzberg, Henry (1989):** Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität. Wiesbaden.
- Mintzberg, Henry/Bruce Ahlstrand/Joseph Lampel (1998):** Strategy Safari. The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. Harlow.
- Mintzberg, Henry/Bruce Ahlstrand/Joseph Lampel (2003):** Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Nachdruck. Wien.

- Möhring, Wiebke/Daniela Schlütz (2003):** Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.
- Mohr, Rita (1997):** Durch den Flaschenhals der Aufnahmefähigkeit. In: Süddeutsche Zeitung (Hrsg.) (1997): Wissensmanagement. Eine Serie der Süddeutschen Zeitung. München. S. 29-30.
- Moritz, André/Felix Rimbach (2006):** Soft Skills für Young Professionals. Alles, was Sie für Ihre Karriere brauchen. Offenbach.
- Moser, Christian (2009):** Double-bind. In: Gerhard Stumm/Alfred Pritz (Hrsg.) (2009): Wörterbuch der Psychotherapie. 2., erweiterte Auflage. Wien. S. 139.
- Müller-Stewens, Günter/Christoph Lechner (2005):** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3., aktualisierte Auflage. Stuttgart.
- Nafroth, Katja (2001):** Zur Konstruktion von Nationenbildern in der Auslandsberichterstattung – Das Japanbild der deutschen Medien im Wandel. Dissertation. Westfälische Wilhelms-Universität. Münster.
- Naisbitt, John (1982):** Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives. New York.
- Neri, Alexandra (2002):** Professionalisierung der PR. Karriere eines Themas. Eine Inhaltsanalyse der Professionalisierungsdebatte in der einschlägigen Branchenpresse. Magisterarbeit. Ludwig-Maximilians-Universität München. München.
- Neri, Alexandra (2004):** Professionalisierung der PR – Karriere eines Themas. Eine Inhaltsanalyse der Professionalisierungsdebatte in der einschlägigen Branchenpresse. In: Fachjournalist. (Heft 12). S. 14-18.
- Neumann, John von/Oskar Morgenstern (1944):** Theory of Games and Economic Behavior. Princeton.
- Neumann, John von/Oskar Morgenstern (2004):** Theory of Games and Economic Behavior. Ausgabe zum 60.Geburtstag. Princeton.
- Neuner, Gerhart (1999):** Allgemeinbildung – unzeitgemäß? In: Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät. Bd. 31. Jg. 1999. (Heft 4). S. 5-44.

- Neverla, Irene (2001):** Das Netz – eine Herausforderung für die Kommunikationswissenschaft. In: Ursula Maier-Rabler/Michael Latzer (Hrsg.) (2001): Kommunikationskulturen zwischen Kontinuität und Wandel. Universelle Netzwerke für die Zivilgesellschaft. Konstanz. S. 29-46.
- Nünning, Ansgar/Martin Zierold (2008):** Kommunikationskompetenzen. Erfolgreich kommunizieren in Studium und Berufsleben. Stuttgart.
- Oelert, Jochen (2003):** Internes Kommunikationsmanagement. Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder. Wiesbaden.
- Oppolzer, Ursula (2004):** Das große Brain-Fitness-Buch. 2., durchgesehene und überarbeitete Auflage. Baden-Baden.
- Opwis, Klaus (1998):** Reflexionen über eigenes und fremdes Wissen. In: Friedhart Klix/Hans Spada (Hrsg.) (1998): Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C Praxisgebiete. Serie II Kognition. Band 6 Wissen. Göttingen. S. 369-401.
- Parsons, Talcott (1951):** The Social System. Glencoe.
- Picot, Arnold/Ralf Reichwald/Rolf T. Wigand (2003):** Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 5., aktualisierte Auflage. Wiesbaden.
- Pienegger, Astrid (2004):** Public Relations und Wirtschaftsjournalismus. Eine Studie über Image und Akzeptanz der PR im Wirtschaftsjournalismus. In: Klaus-Dieter Altmeppen/Ulrike Röttger/Günter Bentele (Hrsg.) (2004): Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. Wiesbaden. S. 143-160.
- Pienegger, Astrid (2004a):** Professionalisierungsbestrebungen der PR und deren Wahrnehmung im Wirtschaftsjournalismus. In: Fachjournalist. (Heft 14). S. 19-22.
- Pleines, Jürgen-Eckardt (Hrsg.) (1987):** Das Problem des Allgemeinen in der Bildungstheorie. Würzburg.
- Pörksen, Bernhard (2005):** Konstruktivismus. In: Siegfried Weischenberg/Hans J. Kleinsteuber/Bernhard Pörksen (Hrsg.) (2005): Handbuch Journalismus und Medien. Konstanz. S. 177-181.
- Pribilla, Peter/Ralf Reichwald/Robert Goecke (1996):** Telekommunikation im Management. Strategien für den globalen Wettbewerb. Stuttgart.

- Probst, Gilbert/Steffen Raub/Kai Romhardt (2006):** Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- Reck, Brigitte (2001):** Flexibilität in der Europäischen Union. Entstehung und Entwicklung eines alternativen Integrationsmodells. Stuttgart.
- Redaktion LexiCom (2007):** Brauer, Gernot. Strategische Public Relations – eine formelhafte Verdichtung. In: LexiCom (Hrsg.) (2007): PR-Onlineportal: A053. S. 1. www.lexicom-network.de.
- Redlich, Diane R. (1995):** Frauen im Berufsfeld Public Relations. Eine empirische Studie zur beruflichen Situation weiblicher Public Relations-Fachleute in Deutschland. In: prmagazin. 26. Jg. (Heft 5). S. 33-40.
- Regnet, Erika (2009):** Kommunikation als Führungsaufgabe. In: Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet/Michael E. Domsch (Hrsg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart. S. 204-212.
- Regnet, Erika (2009a):** Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In: Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet/Michael E. Domsch (Hrsg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart. S. 36-50.
- Reinemann, Carsten/Wolfram Peiser/Olaf Jandura (2004):** Die Bedeutung der kommunikationswissenschaftlichen Methodenausbildung für die Berufspraxis. In: Kurt Neubert/Helmut Scherer (Hrsg.) (2004): Die Zukunft der Kommunikationsberufe. Ausbildung, Berufsfelder, Arbeitsweisen. Konstanz. S. 141-157.
- Reinhardt, Rüdiger/Jürgen Beyer (1997):** Voraussetzung für Wettbewerbsvorteile. In: Süddeutsche Zeitung (Hrsg.) (1997): Wissensmanagement. Eine Serie der Süddeutschen Zeitung. München. S. 35-37.
- Reinmann, Gabi/Martin J. Eppler (2008):** Wissenswege. Methoden für das persönliche Wissensmanagement. Bern.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi/Heinz Mandl (1997):** Mehr als ein intellektuelles Unterfangen. In: Süddeutsche Zeitung (Hrsg.) (1997): Wissensmanagement. Eine Serie der Süddeutschen Zeitung. München. S. 32-34.

Reinmann-Rothmeier, Gabi/Heinz Mandl (1997a): Wissensmanagement: eine Antwort auf Informationsflut und Wissensexpllosion. In: Siegfried Höfling/Heinz Mandl (Hrsg.) (1997): Lernen für die Zukunft. Lernen in der Zukunft. Wissensmanagement in der Bildung. München. S. 12-23.

Reinmann-Rothmeier, Gabi/Heinz Mandl (2000): Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz. Bern u.a.

Robinson, Francis P. (1970): Effective Study. 4. Auflage. New York/Evanston/London.

Röttger, Ulrike (1997): Journalistische Qualifikationen in der Öffentlichkeitsarbeit. Inhaltsanalyse von PR-Stellenanzeigen. In: Günter Bentele/Michael Haller (Hrsg.) (1997): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure – Strukturen – Veränderungen. Konstanz. S. 267-277.

Röttger, Ulrike (2000): Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden.

Röttger, Ulrike (2001): Sind PR-Kompetenzen marktfähig? In: prmagazin. 32. Jg. (Heft 5). S. 51-58.

Röttger, Ulrike (2005): Aufgabenfelder. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.) (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden. S. 498-507.

Röttger, Ulrike/Jochen Hoffmann/Otfried Jarren (2003): Public Relations in der Schweiz. Konstanz.

Rolke, Lothar (1999): Die gesellschaftliche Kernfunktion von Public Relations – ein Beitrag zur kommunikationswissenschaftlichen Theoriediskussion. In: Publizistik. 44. Jg. (Heft 4). S. 431-444.

Ronneberger, Franz/Manfred Rühl (1992): Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen.

Rose, Arnold M. (1967): Systematische Zusammenfassung der Theorie der symbolischen Interaktion. In: Heinz Hartmann (Hrsg.) (1967): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie. Stuttgart. S. 219-231.

Rosenstiel, Lutz von (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart.

- Runde, Bernd (2009):** Soziale Kompetenzen. In: Hartmut O. Häcker/Kurt-H. Stapf (Hrsg.) (2009): Psychologisches Wörterbuch. 15., überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern. S. 925-926.
- Sarbin, Theodor R./Vernon. L. Allen (1968):** Role Theory. In: G. Lindzey/E. Aronson (Hrsg.) (1968): The Handbook of Social Psychology. 2. Auflage. Reading. S. 488-567.
- Schaefer, Ralph I./Matthias Goos/Sebastian Goepfert (2000):** Erziehungsstil. In: Online Lehrbuch der Abteilung für Medizinische Psychologie der Universität Freiburg. Glossar Medizinische Psychologie/-Soziologie. <http://www.medpsych.uni-freiburg.de/OL/glossar/index.html> (Stand 18.10.2010).
- Schaub, Horst/Karl G. Zenke (2007):** Wörterbuch Pädagogik. Grundlegend erweiterte und aktualisierte Neuauflage. München.
- Schermuly-Wunderlich, Gabi/Peter Klemm (1998):** Multitalente gesucht: Kommunikations-Manager an der Schnittstelle zwischen Öffentlichkeit und Unternehmen. In: Bettina von Schlippe/ Bernd-Jürgen Martini/Günther Schulze-Fürstenow (Hrsg.) (1998): Arbeitsplatz PR: Einstieg, Berufsbilder, Perspektiven. Mit einer Dokumentation der aktuellen PR-Bildungsangebote. Neuwied/Kriftel/Ts. S. 51-57.
- Schetsche, Michael/Kai Lehmann/Thomas Krug (2007):** Die Google-Gesellschaft. Zehn Prinzipien der neuen Wissensordnung. In: Kai Lehmann/Michael Schetsche (Hrsg.) (2007): Die Google-Gesellschaft. Vom digitalen Wandel des Wissens. 2., unveränderte Auflage. Bielefeld. S. 17-31.
- Schmidbauer, Klaus/Eberhard Knödler-Bunte (2004):** Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren. Potsdam.
- Schmidt, Siegfried J. (2005):** Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur. Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten. Heidelberg.
- Schnell, Rainer/Paul B. Hill/ Elke Esser (2005):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 7., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München.
- Scholl, Armin (2003):** Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz.
- Scholl, Armin (2005):** Systemtheorie. In: Siegfried Weischenberg/Hans J. Kleinsteuer/Bernhard Pörksen (Hrsg.) (2005): Handbuch Journalismus und Medien. Konstanz. S. 437-442.

- Schreyögg, Astrid (2009):** Coaching als innovatives Beratungskonzept. <http://www.schreyoegg.de/content/view/24/33/> (Stand 06.04.2009).
- Schulz von Thun (1998):** Lass uns drüber reden! Interview mit Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun. <http://www.schulz-von-thun.de/inter/reden.pdf> (Stand 14.01.10).
- Schulz von Thun, Friedemann/Johannes Ruppel/Roswitha Stratmann (2003):** Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek.
- Schweinsberg, Andrea (2006):** Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenskooperationen. Eine akteurorientierte Untersuchung der Binnenstabilität virtueller Unternehmen. Aachen.
- Selchert, Martin (1997):** Organisationsstrukturen und Professionalität. Formen und Funktionen professioneller In-house-Dienstleistungen. Hamburg.
- Siefer, Werner/Silvia Sanides (1995):** Hirnforschung: Mehr Kraft im Kopf. In: Focus (Heft 4, 1995). S. 112-116.
- Signitzer, Benno (1988):** Public Relations-Forschung im Überblick. Systematisierungsversuche auf der Basis neuerer amerikanischer Studien. In: Publizistik. 33. Jg. (Heft 1). S. 92-116.
- Sinus Sociovision GmbH (2009):** Informationen zu den Sinus-Milieus[®] 2009. http://www.sociovision.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/informationen_2009_01.pdf (Stand 16.12.2009).
- Spreng, Hans-Joachim (2005):** Business Coaching – Eine Dreiecksbeziehung. In: Christopher Rauen (Hrsg.) (2005): Handbuch Coaching. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen u.a. S. 227-240.
- Staehe, Wolfgang H. (1994):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7., überarbeitete Auflage. München.
- Stangl, Werner (2001):** Der Begriff der sozialen Kompetenz in der psychologischen Literatur. http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/PAEDPSYCH/SOZIALEKOMPETENZ/Soziale_Kompetenz16.html (Stand 12.09.2008).
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008):** Statistisches Jahrbuch 2008. Für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.

- Steiner, Markus (2008):** Internet-Wachstum sprengt alle Erwartungen. <http://presstext.de/news/080728031/internet-wachstum-sprengt-alle-erwartungen/?phrase=alpert> (Stand 07.08.2009).
- Steinmann, Horst (1981):** Der Managementprozess und seine Problemschwerpunkte. In: Horst Steinmann (Hrsg.) (1981): Planung und Kontrolle. Probleme der strategischen Unternehmensführung. München. S. 1-19.
- Steinmann, Horst/Georg Schreyögg (2000):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- Steinmann, Horst/Georg Schreyögg (2005):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 6., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- Stowasser, Joseph Maria/Michael Petschenig/Franz Skutsch (2008):** Stowasser. Lateinisch-deutsches Schulwörterbuch. Nachdruck. München/Düsseldorf/Stuttgart.
- Strack, Fritz (1994):** Zur Psychologie der standardisierten Befragung. Kognitive und kommunikative Prozesse. Berlin/Heidelberg.
- Sun, Tze (1972):** Die Dreizehn Gebote der Kriegskunst (400 v. Chr.). Übersetzung aus dem Chinesischen. München.
- Szyszka, Peter (1995):** Öffentlichkeitsarbeit und Kompetenz: Probleme und Perspektiven künftiger Bildungsarbeit. In: Günter Bentele/Peter Szyszka (Hrsg.) (1995): PR-Ausbildung in Deutschland. Entwicklung, Bestandsaufnahme und Perspektiven. Opladen. S. 317-342.
- Szyszka, Peter (1998):** Öffentlichkeitsarbeit. Profil und Merkmale beruflicher Basisqualifikation. In: Medien Journal. 3/1998. S. 16-24.
- Szyszka, Peter (2001):** Nur Qualifikation schafft Kompetenz. In: prmagazin. 32. Jg. (Heft 6). S. 59-64.
- Szyszka, Peter (2005):** Organisationsbezogene Ansätze. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.) (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden. S. 161-176.

- Tetens, Holm (1999):** Dämme gegen die Daten- und Wissensflut. Oder: Wie die Rede von der „Wissengesellschaft“ die Aufgabe der Universitäten für die Zukunft verschleiern hilft. <http://www.hochschuldebatten.de/behode.htm?/doktet.htm> (Stand 07.08.2009).
- Thiele, Albert (2006):** Die Kunst zu überzeugen. Faire und unfaire Dialektik. 8. Auflage. Berlin/Heidelberg.
- Tichenor, Phillip J./George A. Donohue/Clarice N. Olien (1970):** Mass Media Flow and Differential Growth in Knowledge. In: Public Opinion Quarterly. 34. Jg. (Heft 2). S. 159-170.
- Toffler, Alvin (1980):** Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humaneren Zivilisation. München.
- Treibel, Annette (2006):** Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. 7., aktualisierte Auflage. Wiesbaden.
- Trommsdorf, Volker (1998):** Kundenorientierung verhaltenswissenschaftlich gesehen. In: Manfred Bruhn/Hartwig Steffenhagen (Hrsg.) (1998): Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden. S. 275-293.
- Tschopp, Lukas (2008):** Optimierung von PR-Konzeptionen: Befunde und Schlussfolgerungen. In: Peter Szyszka/Uta-Michaela Düring (Hrsg.) (2008): Strategische Kommunikationsplanung. Konstanz. S. 75-89.
- Vater, Heinz (2002):** Einführung in die Sprachwissenschaft. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Paderborn.
- Walzik, Sebastian (2006):** Sozialkompetenzen an der Hochschule fördern. Theoriegeleitete Entwicklung einer Lernumgebung und deren Evaluierung in Hinblick auf die Förderung sozialer Kompetenzen in Kooperations- und Teamsituationen. Wirtschaftspädagogisches Forum. Bd. 32. Jg. 2006. Paderborn.
- Warnke, Martin (2001):** Informationstechnologie. Das digitale Monopol. In: Claudia Gemmeke/Hartmut John/Harald Krämer (Hrsg.) (2001): Euphorie digital? Aspekte der Wissensvermittlung in Kunst, Kultur und Technologie. Bielefeld. S. 21-33.
- Weber, Stefan (2003):** Systemtheorien der Medien. In: Stefan Weber (Hrsg.) (2003): Theorien der Medien. Von der Kulturkritik bis zum Konstruktivismus. Konstanz. S. 202-223.

- Wehmeier, Stefan (2005):** Amerikanische Einflüsse. Systemtheoretisch-kybernetische Ansätze aus den USA und ihre Rezeption im deutschen Sprachraum. In: Günter Bentele/Romy Fröhlich/Peter Szyszka (Hrsg.) (2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden. S. 281-294.
- Wehmeier, Stefan/Günter Bentele (2000):** Medienjournalismus und Medien-PR. Theoretisch-systematische Grundlagen und Fallbeispiele. In: Thomas Jüngling/Hartmut Schultz (Hrsg.) (2000): Medienjournalismus und Medien-PR. Systematische Grundlagen und Beiträge aus der Praxis. Berlin. S. 9-55.
- Wehnes, Franz-Josef (2001):** Theorien der Bildung – Bildung als historisches und aktuelles Problem. In: Leo Roth (Hrsg.) (2001): Pädagogik. Handbuch für Studium und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München. S. 277-292.
- Weischenberg, Siegfried (Hrsg.) (1990):** Journalismus & Kompetenz: Qualifizierung und Rekrutierung für Medienberufe. Opladen.
- Welge, Martin K./Andreas Al-Laham (2001):** Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden.
- Westerbarkey, Joachim (1998):** PR-Studiengang an der Universität Düsseldorf? Ergebnisse einer Expertenbefragung. Kurzfassung. In: Public Relations Forum. 4. Jg. (Heft 4). S. 225.
- Westerbarkey, Joachim (2004):** Illusionsexperten. Die gesellschaftlichen Eliten und die Verschleierung der Macht. In: Juliana Raupp/Joachim Klewes (Hrsg.) (2004): Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement: Bestandsaufnahmen und Entwicklungen. Wiesbaden. S. 30-41.
- Westerbarkey, Joachim (2005):** PR als Passion – Metaphern imaginärer Identität. In: Edith Wienand/Joachim Westerbarkey/Armin Scholl (Hrsg.) (2005): Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis. Festschrift für Klaus Merten. Wiesbaden. S. 190-199.
- Wichter, Sigurd/Gerd Antos (Hrsg.) (2001):** Wissenstransfer zwischen Experten und Laien. Umriss einer Transferwissenschaft. Frankfurt am Main u.a.
- Wienand, Edith (1998):** „Gesucht wird ...“ – Trends in Kommunikationsberufen. Eine Analyse von Stellenanzeigen 1987–1996. Magisterarbeit. Westfälische Wilhelms-Universität. Münster.

- Wienand, Edith (2003):** Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes. Wiesbaden.
- Wienand, Edith (2005):** Zur Unprofessionalität von Public Relations. In: Tanja Köhler/Adrian Schaffranietz (Hrsg.) (2005): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden. S. 31-43.
- Wiener, Norbert (1965):** Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Düsseldorf.
- Wilcox, Dennis L./Phillip H. Ault/Warren K. Agee (Hrsg.) (1997):** Public Relations. Strategies and Tactics. 5. Auflage. New York.
- Wilensky, Harold L. (1972):** Jeder Beruf eine Profession? In: Thomas Luckmann/Walter Michael Sprondel (Hrsg.) (1972): Berufssoziologie. Köln. S. 198-215.
- Wimmer, Rudolf (2008):** Interview zum Thema ‚Führung und Organisation‘. In: Bernhard Krusche (2008): Paradoxien der Führung. Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management. Heidelberg. S. 75-86.
- Wirth, Werner (2001):** Individuelles Wissensmanagement und das Internet. Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. In: Ursula Maier-Rabler/Michael Latzer (Hrsg.) (2001): Kommunikationskulturen zwischen Kontinuität und Wandel. Universelle Netzwerke für die Zivilgesellschaft. Konstanz. S. 393-410.
- Wiswede, Günter (2004):** Sozialpsychologie-Lexikon. München.
- Wright, Donald K. (1991):** Under the Glass Ceiling. An Analysis of Gender Issues in American Public Relations. Gallitin.
- Wuketits, Franz M. (2008):** Mehr Wissen als Erkenntnis. <http://www.wienerzeitung.at/DesktopDefault.aspx?TabID=3946&Alias=wzo&cob=339312¤tpage=1> (Stand 04.08.2009).
- Zerfaß, Ansgar (1998):** Techniken, Tools, Theorien. Management-Knowhow für Public Relations. In: Medien Journal. 22. Jg. (Heft 3). S. 3-15.
- Zerfaß, Ansgar (2004):** Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., ergänzte Auflage. Wiesbaden.

Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Manfred Piwinger/Ansgar Zerfaß (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden. S. 21-70.

Internetquellen:

<http://www.bbc.co.uk/programmes/b006s5dp>, Stand 11.01.2010

www.bildungserver.de/zeigen.html?seite=400, Stand 31.03.2009

http://www.buzanworld.com/Buzan_Books.htm, Stand 30.11.2009

<http://curriculum.qca.org.uk/index.aspx>, Stand 31.03.2009

<http://www.daf-focusing.de/1.htm>, Stand 14.12.2009

www.internetworldstats.com/stats.htm, Stand 29.7.2009

<http://www.kraftfoodscompany.com/responsibility/pages/index.aspx>, Stand 09.07.2010

www.kraftfoods.de/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=dede1&PageRef=520&Mid=520, Stand 02.04.2009

www.kraftfoods.de/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=dede1&PageRef=2980&Mid=2980, Stand 02.04.2009

www.kraftfoods.de/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=dede1&PageRef=3063&Mid=3063, Stand 02.04.2009

www.kraftfoods.de/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=dede1&PageRef=2950&Mid=2950, Stand 02.04.2009

www.kraftfoods.de/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=dede1&PageRef=3047&Mid=3047, Stand 02.04.2009

www.kraftfoods.de/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=dede1&PageRef=2760&Mid=2760, Stand 02.04.2009

<http://www.kraftfoods.de/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=dede1&PageRef=2693&Mid=441>, Stand 02.04.2009

www.loc.gov/about/generalinfo.html#2007_at_a_glance, Stand 28.07.2009

www.pressespreeherverband.de/mitgliedschaft/, Stand 17.11.2006

<http://www.pressespreeherverband.de/verband/zielgruppe.php>, Stand 17.05.2010

<http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html>, Stand 16.12.2009

Abkürzungsverzeichnis

ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
Bd.	Band
Bde.	Bände
BdP	Bundesverband deutscher Pressesprecher
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	das heißt
dju	Deutsche Journalistinnen- und Journalisten-Union in ver.di
djv	Deutscher Journalisten-Verband
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
ebd.	ebenda
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
f.	folgende
FA	forschungsleitende Annahme
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
Ggs.	Gegensatz
H	Hypothese

HE	Handlungsempfehlung
Hrsg.	Herausgeber
i.Allg.	im Allgemeinen
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
n	Grundgesamtheit
NPO	Nonprofit-Organisation
o.g.	oben genannt
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
PC	Personal Computer
PDF	Portable Document Format
PR	Public Relations
S.	Seite
SQ3R	‚Survey‘, ‚Question‘, ‚Read‘, ‚Recite‘, ‚Review‘ (Lesemethode von Robinson 1970)
SZ	Süddeutsche Zeitung
u.a.	unter anderem und andere
u.Ä.	und Ähnliches
US	United States
USA	United States of America
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

z.T.

zum Teil

Anhang

- A Printversion des Fragebogens zum „PR-Qualifikationsprofil 2007“**
- B Gesamtbewertung aller abgefragten Qualifikationsmerkmale in der Studie von Merten (1996)**
Gesamtbewertung aller abgefragten Qualifikationsmerkmale in der Studie von Wienand (2000)

	max. un- wichtig 1	2	3	4	5	6	7	8	9	max. wichtig 10
Gutes Aussehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grundlagen des Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwerfen von Konzeptionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachwissen über den Kommunikationsgegen- stand/Branchenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methoden Statistik/EDV für Datenauswertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grundlagen der Journalistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse für den Umgang mit Veränderungsprozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlungsgeschick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kenntnis des nationalen/internationalen Mediensystems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine angenehme Stimme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Vermittlung zwischen Organisation und Bezugsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluation/Wirkungsforschung/ messung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akquisekompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethik von PR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sich schnell in Sachen hineindenken können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges und zwar.....										

4. Nun stellen Sie sich bitte folgende Situation vor: Sie sind Leiter einer PR-Agentur für den Pharmabereich und suchen einen neuen Mitarbeiter. Wie wichtig wären Ihnen die folgenden Qualifikationen? Bitte nutzen Sie auch hier jeweils die Skala von 1 (maximal unwichtig) bis 10 (maximal wichtig).

	max. un- wichtig 1	2	3	4	5	6	7	8	9	max. wichtig 10
Fachkenntnisse im Bereich Biologie/Pharma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkenntnisse im Bereich PR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Auf welchem Ausbildungsweg können das für die PR-Praxis notwendige Wissen bzw. die notwendigen Fertigkeiten Ihrer Meinung nach bestmöglich erworben werden? Bitte bewerten Sie die nachfolgend genannten Ausbildungstypen jeweils auf einer Skala von 1 (maximal irrelevant) bis 10 (maximal relevant).

	max. irrele- vant 1	2	3	4	5	6	7	8	9	max. rele- vant 10
„on the job“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einschlägiges Hochschulstudium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung in Einzel-/Kompaktseminaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praxisorientierte, berufsbegleitende PR-Weiterbildung (Fernstudium/Abendstudium)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Den PR-Beruf kann man nicht erlernen; Begabung und Persönlichkeit sind entscheidend.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges und zwar.....										

6. Haben Sie selbst schon einmal an einer oder mehrerer der nachfolgend genannten Ausbildungsmaßnahmen teilgenommen? Zutreffendes bitte ankreuzen. Mehrfachnennungen möglich.

- Ja, Hochschulstudium mit PR-Schwerpunkt.....[]
- Ja, Weiterbildung in PR-Einzel-/Kompaktseminaren[]
- Ja, berufsbegleitendes PR-Fern-/Abendstudium.....[]
- Nein, noch nie[]

7. Über welche praktischen Erfahrungen/Ausbildung verfügen Sie? Zutreffendes bitte ankreuzen. Mehrfachnennungen möglich.

- Praktikum in PR/Journalismus.....[]
- PR-Volontariat/PR-Trainee[]
- Volontariat in den Medien[]
- Ausschließlich ‚on the job‘ gelernt[]
- Sonstige[]

8. Wie viele Jahre sind Sie schon berufstätig? []

9. Wie viele Jahre sind Sie bereits im Bereich PR/Öffentlichkeitsarbeit tätig? []

10. Waren Sie schon immer im Bereich PR/Öffentlichkeitsarbeit tätig oder haben Sie zuvor in einem anderen Bereich gearbeitet? Mehrfachnennungen möglich.

- Schon immer PR/Öffentlichkeitsarbeit[]
- Marketing/Werbung[]
- Journalismus[]
- Wissenschaft[]
- Anderes[]

11. In einer Organisation kann man verschiedene Positionen bekleiden. In welcher Position sind Sie tätig?

- Organisationsführung.....[]
- Abteilungsleitung.....[]
- Gruppenleitung/Projektleitung.....[]
- Fachkraft ohne Führungsverantwortung[]

12. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

- Männlich[]
- Weiblich.....[]

13. Bitte geben Sie Ihr Alter an. []

14. Bitte nennen Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss.

- Hauptschule[]
- Realschule.....[]
- Realschule mit Lehre[]
- Abitur.....[]
- Fachhochschulstudium mit Abschluss.....[]

- Hochschulstudium mit Abschluss.....[]
- Promotion[]
- Professur[]
- Studium ohne Abschluss.....[]
- Fachabitur[]
- Fachstudium an privater Akademie[]
- Anderes[]

**15. Falls Sie studiert haben, nennen Sie bitte Ihr Studienfach bzw. Ihre Fachrichtung.
Mehrfachnennungen möglich.**

- Wirtschaftswissenschaften/Jura[]
- Naturwissenschaften[]
- Geisteswissenschaften[]
- Journalistik/Publizistik/Kommunikations-
oder Medienwissenschaften[]
- Anderes sozialwissenschaftliches Fach[]
- Sonstige[]

Gesamtbewertung aller abgefragten Qualifikationsmerkmale in der Studie von Merten (1996)

Tabelle: Gesamtbewertung aller abgefragten Qualifikationsmerkmale in der Studie von Merten (1996) (Mittelwerte)

Qualifikationsmerkmal	Merten 1996
In Sache schnell hineindenken können	9,2
Entwerfen von Konzeptionen	9,1
Flexibilität	9,0
Kontakte herstellen können	9,0
Gute Allgemeinbildung	9,0
Intelligenz	9,0
Belastbarkeit (Stressresistenz)	9,0
Schreiben von Texten	8,9
Kreativität	8,9
Organisationsmanagement	8,8
Kunden beraten können	8,7
Redigieren von Texten	8,6
Grundlagen der PR	8,6
Rhetorik/Präsentation	8,5
Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen	8,5
Grundlagen der Journalistik	8,4
Trends erkennen können	8,4
Rhetorisches Potenzial	8,4
Ehrlichkeit	8,2
Biss/Durchsetzungsvermögen	8,1
Fremdsprachen	7,8
Humor/Fröhlichkeit	7,7
Grundlagen Marketing	7,6
Umgang mit Power Point	7,6

Grundlagen Management	7,5
Umgang mit Internet/Datenbanken etc.	7,2
Multimedia/Internet/Neue Medien	7,1
Grundlagen der Kommunikationswissenschaft	7,0
Ethik von PR	7,0
Evaluation/Wirkungsforschung/-messung	6,9
Nationales/Internationales Mediensystem	6,8
Grundlagen der BWL	6,8
Grundlagen der Werbung	6,6
Presserecht	6,4
Mediaplanung/-wissen	6,4
Eine angenehme Stimme	6,2
Gutes Aussehen	5,5
Methoden Markt-/Meinungsforschung	5,3
Statistik/EDV für Datenauswertung	5,1
Frechheit	4,2
Fallzahl	440

Quelle: nach Wienand 2003: 244ff.¹

¹ Die Darstellung erfolgt hier zwecks besserer Vergleichbarkeit nach Wienand. Abweichungen von der Fragebogenvorlage von Merten beziehen sich primär auf bestimmte Formulierungen, die modifiziert wurden, ohne inhaltliche Änderungen vorzunehmen.

Gesamtbewertung aller abgefragten Qualifikationsmerkmale in der Studie von Wienand (2000)

Tabelle: Gesamtbewertung aller abgefragten Qualifikationsmerkmale in der Studie von Wienand (2000) (Mittelwerte)

Qualifikationsmerkmal	Wienand 2000
In Sache schnell hineindenken können	9,2
Schreiben von Texten	9,2
Kontakte herstellen können	9,2
Entwerfen von Konzeptionen	9,1
Flexibilität	9,0
Strategien entwickeln	9,0
Grundlagen der PR	9,0
Belastbarkeit (Stressresistenz)	9,0
Gute Allgemeinbildung	8,9
Kreativität	8,9
Multimedia/Internet/Neue Medien	8,9
Redigieren von Texten	8,8
Intelligenz	8,7
Rhetorisches Potenzial	8,7
Rhetorik/Präsentation	8,7
Biss/Durchsetzungsvermögen	8,6
Organisationsmanagement	8,5
Trends erkennen können	8,5
Kunden beraten können	8,5
Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen	8,4
Umgang mit Internet/Datenbanken etc.	8,3
Ehrlichkeit	8,2
Grundlagen der Journalistik	8,2
Humor/Fröhlichkeit	8,0

Fremdsprachen	7,9
Grundlagen Marketing	7,5
Grundlagen der Kommunikationswissenschaft	7,4
Nationales/Internationales Mediensystem	7,2
Ethik von PR	7,1
Grundlagen Management	7,1
Eine angenehme Stimme	6,9
Umgang mit Power Point etc.	6,8
Mediaplanung/-wissen	6,8
Grundlagen der Werbung	6,7
Evaluation/Wirkungsforschung/-messung	6,6
Grundlagen der BWL	6,3
Presserecht	6,3
Gutes Aussehen	6,0
Methoden Markt-/Meinungsforschung	5,9
Frechheit	5,0
Statistik/EDV für Datenauswertung	4,9
Fach-/Spezialwissen (ungestützte Nennung, nur in 9 Fällen genannt)	9,9
Fallzahl	275

Quelle: nach Wienand 2003: 244ff.

Danksagung

Auf diesem Wege möchte ich mich von Herzen bei all denjenigen bedanken, die zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beigetragen haben.

Mein erster und wichtigster Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Klaus Merten für seine vorbildliche Betreuung. Professor Merten stand mir jederzeit engagiert beratend zur Seite. In allen Phasen meiner Promotion waren sein breites Fachwissen, seine inspirierenden Denkanstöße und kritischen Nachfragen eine enorme Bereicherung. Seine freundliche, motivierende und humorvolle Art hat mich immer – vor allem aber im ‚Endspurt‘ – außerordentlich bestärkt. Dafür danke ich ihm sehr!

Mein herzlicher Dank gilt auch Herrn Professor Dr. Joachim Westerbarkey für seine Bereitschaft, das Zweitgutachten zu erstellen, und seine engagierte Unterstützung meines Promotionsvorhabens.

Herrn Professor Dr. Jürgen Macha danke ich für seine Tätigkeit als Nebenfachprüfer.

Bedanken möchte ich mich zudem bei Frau Christine Eglseder vom Promotionsprüfungsamt für ihre freundlich kompetente Beratung und die reibungslose Abwicklung des Prüfungsverfahrens.

Den vielen lieben Menschen in meinem privaten Umfeld möchte ich meinen besonderen Dank für ihre einzigartige Begleitung, die unzähligen motivierenden Worte und Gesten sowie für ihre bewundernswerte Ausdauer aussprechen.

Ich widme diese Arbeit meinen Eltern. Euch verdanke ich alles!

Münster im März 2011

Sarah Schulte

