

Strategische und kreative Aspekte gelingender Konzeption, die Bedeutung der Leitidee und ihre Umsetzung

Je unübersichtlicher die Gegenwart, desto größer das Bedürfnis nach Klarheit. Dies gilt selbstverständlich auch für die professionelle Kommunikation. Zur Erlangung dieser (vermeintlichen oder tatsächlichen) Klarheit ist *konzeptionelles Denken und Arbeiten* unerlässlich. Im Prozess der nüchternen Situationsanalyse und Faktenabwägung, durch die Festlegung einer logisch abgeleiteten Strategie, das Zulassen freier Assoziationen und unkonventioneller Ideen sowie durch ein diszipliniertes und kontrolliertes Umsetzungsszenario lässt sich diese Klarheit erringen; sogar dann, wenn das mediale Umfeld sich durch Multioptionalität, Dynamik und enorm verkürzte Kommunikationszyklen auszeichnet. Gerade der hohe Innovationsdruck verpflichtet zu einer kühlen und distanzierten Betrachtungs- und Arbeitsweise.

Dabei stellt sich zwangsläufig die Frage, wie groß und umfassend der Veränderungswille ist, auf dem das Konzept aufbaut. In der beruflichen Praxis haben sich zwei alternative Wege und Herangehensweisen als gangbar und zielführend erwiesen. Der erste Ansatz ist der *evolutionäre*, der zweite lässt sich mit dem Begriff *Make it New!* (Ezra Pound) als *revolutionär* umschreiben.¹ Ein Konzept, welches den evolutionären Ansatz verfolgt, wird immer stark auf bisherige Kommunikationsmuster und Verfahrensweisen abzielen, die bestenfalls adaptiert und an neue Umfelder angepasst werden. Der evolutionäre Konzeptionsansatz lässt sich

¹ Immer wieder erweist es sich in der konzeptionellen Arbeit als nützlich, mit den schillernden Versatzstücken der Kultur- und Geistesgeschichte zu operieren, die zu neuen Gedanken und Kombinationsmöglichkeiten führen. Ein gutes Konzept zeichnet sich nicht zuletzt durch seine mannigfaltigen Adoptions- und Verknüpfungsmöglichkeiten aus. Es ist mit anderen Worten ein *sinnhaftes Patchwork*. Besonders anregend sind stets die künstlerischen und geistigen Spannungsfelder zwischen Traditionalismus und Modernismus, Bewahrung und Erneuerung. Diese gegenläufigen Haltungen finden sich bis heute in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in den unterschiedlichsten Ausprägungen – ein durchgängig prägender Dualismus.

in einem Wort als konservativ charakterisieren. Die Anknüpfungsmöglichkeiten an traditionelle Begriffe und Erlebniswelten sind hier wichtiger als die ausgreifende Geste oder gar der Schritt in unbekannte Marktsegmente und zu völlig neuen Zielgruppen. Evolutionäre Konzepte sind niemals disruptiv. Sie sind selten brillant (da sie das Risiko meiden), aber gerade in dieser konservativen Qualität liegt ihre größte Stärke. Der Innovationsdruck ist immer nur so hoch wie die Anfälligkeit des Marktes für Veränderungen. Wo diese nicht übermäßig ausgeprägt ist – zum Beispiel im Bereich Tourismus oder bei Ernährungsprodukten – sind evolutionäre Konzeptionen zumeist erfolgversprechender als der Versuch, durch extreme Veränderungsbereitschaft einen konservativen Markt künstlich zu bewegen.

Revolutionäre Konzeptionen (dem Schlachtruf folgend: „Make it new!“) hingegen zeichnen sich durch einen starken Veränderungswillen, eine große Distanz zwischen dem Status quo und dem wünschenswerten Soll-Zustand sowie durch die Bereitschaft aus, Maßnahmen zu wagen, für die es keine Vergleichsmöglichkeiten und Szenarien aus der Vergangenheit gibt. Das Risiko, diesen Weg zu beschreiten, ist ein ungleich höheres als bei der Verfolgung eines evolutionären Kommunikationsansatzes. Die Durchsetzung einer revolutionären Konzeptidee setzt allerdings einen spürbaren Veränderungsdruck – etwa aus wirtschaftlichen, ideologischen, technischen oder taktischen Gründen – voraus, zumindest jedoch die Bereitschaft, auf einem definierten Feld radikal Neues zu wagen. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, wird der revolutionäre Ansatz notwendigerweise scheitern.

Die Unterscheidung zwischen einem evolutionären und einem revolutionären Konzeptionsansatz scheint insofern wesentlich, als sie unmittelbaren Einfluss auf alle Maßnahmen und Umsetzungsideen nimmt, die im *kreativ-operationalen* Teil des Konzepts dargelegt werden. Die Frage, welcher Konzeptansatz konsequent verfolgt werden soll, beantwortet sich nicht zuletzt durch das Anforderungsprofil auf Seiten der Auftraggeber. Dieses sicher und strategisch zutreffend einzuschätzen, ist eine der wesentlichen Voraussetzungen eines gelungenen Konzeptes.

Oftmals werden Konzepte von Gremien beauftragt und entschieden. Ein Konzept hat also präzise die Aufgabe, eine eng definierte Gruppe entscheidungsbefugter Individuen zu überzeugen. Gremien sind selten homogen; Veränderungsbereitschaft und Verharrungskräfte halten sich innerhalb des Kreises der Entscheider oftmals die Waage. In diesen Situationen kann ein überzeugendes und inhaltlich stimmiges Konzept tatsächlich den Ausschlag für eine mögliche Richtung geben. Wie immer kommt es dabei auch auf das richtige Maß an. Rationale Einsicht, Fingerspitzengefühl und diplomatische Formulierungsfähigkeit sind in jedem Falle hilfreich. Wer zu konservativ argumentiert, verliert den Anschluss an innovationsbereite Kräfte (vgl. Abb. 2.1). Und umgekehrt, wer zu forsch argumentiert und die überwindbare Distanz zwischen dem Ist-Zustand und dem konzeptionell skiz-



Abb. 2.1 Beispiel eines konservativen Konzept- und Kampagnenansatzes. Die konventionelle Bildsprache erklärt sich aus der Erwartungshaltung der Rezipienten: In den Ferien geht man ungern Erlebnisrisiken ein. (Quelle: Go Turkey, Pitchpräsentation, 2009)

zierten Soll-Zustand falsch einschätzt, droht sehr schnell in genau diese Lücke zu fallen.

Der Hysterie aufgeheizter Märkte, Meinungen und Medien setzt ein souveränes Konzept ein starkes geistiges Gewicht entgegen. Nur durch überlegte Konsequenz führt ein Weg vom Denken zum Handeln. Als wirklichkeitsorientierte Handlungsempfehlung muss ein Kommunikationskonzept gewisse innere Qualitäten aufweisen, um ernsthaft diskutierbar zu sein. Diese inhaltlichen Qualitäten lassen sich drei unterschiedlichen Feldern zuordnen:

1. empirisch-analytisch,
2. strategisch-visionär sowie
3. kreativ-operational.

Empirisch-analytisch bedeutet die nüchterne Betrachtung der Ausgangssituation sowie die stichprobenartige Erhebung und Auswertung von bestehenden Markt-

informationen.² Nur durch die unvoreingenommene Betrachtung, Bewertung und Zuordnung von Fakten ergibt sich das klare Bild über eine vorgefundene Situation. Der empirisch-analytische Teil einer Konzeption gibt demnach Auskunft über die aktuelle Position und ihre Hintergründe. Damit wird überhaupt die Grundlage für mögliche Handlungsentscheidungen geschaffen, die ja stets auf Einschätzung von – realen oder vermeintlichen – Spielräumen und Lücken beruht und damit prognostische Aspekte mit einschließt. Von besonderer Relevanz für die Situationsanalyse ist die Identifizierung und Benennung möglicher Veränderungspotenziale. Die hierfür notwendigen empirischen Befunde können entweder selbst erhoben oder zumindest selbst recherchiert sein. In jedem Fall müssen sie einen *relevanten Bezug* zu Markt, Anspruchsgruppe und Kommunikationsvorhaben besitzen.

Empirische Erhebungen können statistisch auswertbare Befunde (z. B. demografische Faktoren, Marktentwicklungen, Infrastrukturanalysen, monetäre Größen wie Kaufkraft, Konsum- und Mediennutzungsverhalten) benennen, doch ebenso subjektive Faktoren schlaglichtartig aufzeigen. Zu Letzteren gehören vor allem qualitative Erhebungen wie etwa Tiefeninterviews und persönliche Befragungen. Qualitative Befragungen liefern einen aufschlussreichen Einblick in Motivation, Mentalität, Erlebnisweise und die Konsumaffinität, was im Zweifelsfall sogar von größerer Aussagekraft ist als quantitative Auswertungen. Der große Vorteil von solchen qualitativen Erhebungen ist ihre Unmittelbarkeit und Plakativität, der Nachteil liegt in ihrer reinen Aspekthaftigkeit.³ Um empirische Erkenntnisse konzeptionell (also: nicht primär wissenschaftlich) nutzen zu können, kommt noch ein weiteres Element hinzu: die eigene Perspektive. Erst im Licht des eigenen Standpunktes, verdichtet zu klaren Aussagen und einleuchtenden Schlussfolgerungen, erhält das Konzept rhetorische Stringenz und innere Überzeugungskraft. Im Kern geht es schließlich darum, durch thesenhafte Zuspitzung den eigenen Standpunkt zu unterstreichen und ihn für ein imaginiertes Gegenüber fassbar zu machen.

Jedes Konzept bezieht sich auf einen momentanen Zustand, aber seine eigentliche Bezugsgröße ist ein noch zu erstrebender *zukünftiger* Zustand. Auf diese Weise bezieht sich das Konzept stets auf eine imaginäre Horizontlinie, deren Erreichbarkeit es propagiert. Der Veranschaulichung, Begründung und Absicherung dieses Zukunftsszenarios dient der *strategisch-visionäre* Teil des Konzeptes. Hier sind die Darstellung und Begründung ambitionierter Kommunikationsziele gefragt, die sich

² Zum Begriff der Stichprobe als repräsentatives Methodeninstrument vgl. Diekmann (2013), S. 325 ff.

³ Zu den bekanntesten qualitativen Befragungen der empirischen Sozialforschung dürften die breit angelegten *Studien zum autoritären Charakter* von Th. W. Adorno (1950) sowie vor allem der Interview-Band *Das Elend der Welt* (Bourdieu et al. 2005) gehören. Die große Stärke von Interviews liegt in ihrer individuellen und idiomatischen Spontaneität, die oftmals zu außerordentlich plakativen Aussagen führt.

zum Teil aus den empirischen Ergebnissen ableiten lassen, sofern diese deduktiv nutzbar sind. Diese Kommunikationsziele können zum Beispiel die Herausstellung eines einzigartigen Markenversprechens, eine verheißungsvolle Positionierung im Markt oder das Ausbrechen aus den bisherigen stereotypen Kommunikations- und Verfahrensweisen sein.

Der *kreativ-operationale* Teil des Konzeptes schließlich bündelt alle kreativen Ideen: exemplarische textliche und grafische Darstellungen, prototypische Designvorschläge, Einzelmaßnahmen und technische Operationalität (insbesondere bei digitalen Anwendungen). Wenn es bei dem Konzept um die Begründung und Darstellung einer Kommunikationskampagne geht, werden im dritten, kreativ-operationalen Teil ausgearbeitete Layouts, Key Visuals, mögliche sprachliche Lösungen und ihre Tonalität konkret und verbindlich dargestellt. In diesem Konzeptteil manifestiert sich also in *kreativer Konsequenz* all das, was im empirischen und strategischen Teil als denkbare Option vorbereitet wurde. Dieser Teil des Konzeptes ist sicherlich der anschaulichste – und zugleich der verbindlichste. Um ihn entzünden sich im Vorfeld und im Nachgang einer Präsentation oftmals die leidenschaftlichsten Debatten. Die Inhalte polarisieren, sie können auch gar nicht anders, denn die Kreation ist in ihrer Ausgestaltung konkret und verlangt, eine eigene Haltung und Auffassung zu ihr zu entwickeln. Diese ist affirmativ oder kritisch – und im schlimmsten Fall indifferent. Die zeitliche und budgetäre Einordnung der vorgeschlagenen Maßnahmen rundet das Konzept im Regelfall ab. Gerade die Möglichkeit, das zunächst nur ideell Ausgedachte auch zu quantifizieren, sei es als Budgetvorschlag, sei es auf einer Zeitachse, gibt dem Konzept bereits den Anschein von Wirklichkeit.

Brennpunkt des Konzeptes ist die *Leitidee* – der zwingende Gedanke, die trefende Aussage, der innere Orientierungspunkt, dem das gesamte Konzept folgt. Erst diese formulierungsfähige Aussage gibt dem Konzept die Kraft der Konkretion. Klarheit und Unmissverständlichkeit sind hier die einzig gültige Währung. Gerade bei der Benennung dessen, was erreicht, welche Mittel gewählt und welche Anspruchsgruppen oder Märkte mit welchem Ziel angesprochen werden sollen, sind schwammige Formulierungen unverzeihlich. Prägnanz in der Formulierung erhöht Aufmerksamkeit und erleichtert die Merkfähigkeit. Die *Leitidee* ist dabei der Grundgedanke, dem das Konzept folgt, sie ist die Klammer, die das Ganze erst sinnvoll erscheinen lässt, weil sie der unmittelbaren Folge der Gedanken und Aussagen überhaupt erst Logik, Reflexion, Argumentationskraft und Stringenz verleiht. Die Leitidee, das hat sie mit dem musikalischen Leitmotiv gemein, ist jederzeit wiedererkennbar, einzigartig und stets präzise zuzuordnen. Sie verweist auf ein konkretes Thema, welches im Laufe des Konzeptes aufgegriffen, variiert und zu seinem logischen Schluss geführt wird. Sie ist mithin das zentrale Element

des Konzeptes, dessen Fehlen sich umgehend rächt. Ein Konzept ohne tragenden Gedanken bleibt beliebig, schwammig und verliert sich in Einzelmaßnahmen ohne inneren Bezug. Überzeugungskraft hingegen erwächst aus einleuchtenden Ideen. Anders gesagt: *Ohne Leitidee kein geistiges Momentum.*

Das Konzept ist ein komplexes Überzeugungsinstrument zur Befriedigung von akquisitorischen, marketingrelevanten, kommunikationspolitischen und intellektuellen Ambitionen. Das Verfassen einer Konzeption ist eine geistige Methode der Vergegenwärtigung eines ansonsten unübersehbaren Themen- und Handlungsbereichs. Als Instrument der Überzeugung dient die Visualisierung der Maßnahmen als konzeptionelle Wirklichkeitssimulation.⁴ Das Konzept hat im strengen Sinne die Funktion der „Reduktion von Komplexität“ (Luhmann 1996); aus der Unermesslichkeit der Möglichkeiten filtert es einen klar erkenn- und benennbaren Weg heraus. In der simulierten Wirklichkeit des Konzeptes gehen zugleich die unbenannten Potenziale und Alternativen – *was alles hätte möglich sein können* – zugrunde. Genau diese Einseitigkeit ist jedoch notwendig, um Überzeugungskraft und Umsetzbarkeit des Konzeptes zu bewahren.⁵

Stringenz und Anschaulichkeit von Präsentationskonzepten sind ohnehin dringend geboten; dies umso mehr, als Kommunikationsmanager und Budgetverantwortliche durch ihre Funktion eine schier endlose Zahl an mehr oder weniger gehaltvollen und überzeugenden Präsentationen über sich ergehen lassen müssen. Eine bestechende Logik wirkt hier geradezu wohltuend. Das Konzept kann dabei eine oder mehrere Funktionen zugleich erfüllen. Planung, Veranschaulichung, Dialog und Einbindung können ebenso konzeptionelle Motivationen sein wie Gewinnung von Unterstützern, Absicherung der eigenen Position oder das Erreichen einer neuen Perspektive. Es dient somit unternehmerischen, politischen oder intellektuellen Zwecken. Ein Konzept ist prinzipiell multifunktional und lässt sich variabel einsetzen:

⁴ Interessant ist in diesem Zusammenhang auch das semantische Feld des lateinischen Verbs „concupere“, welches sowohl eine rationale als auch eine emotionale Bedeutungsebene besitzt. Rational als „zusammenfassen, begreifen, formulieren und abfassen“, emotional als sich einbilden und empfinden. In seiner aktiven Bedeutung bedeutet concupere „streben“, passivisch kann auch „aufnehmen, empfangen, schwanger werden“ gemeint sein. Genau diesen enormen Bedeutungsspielraum füllt ein gutes Konzept aus, das schließt ausdrücklich den Perspektivenwechsel zwischen Autor und Rezipient eines Konzeptes ein.

⁵ An dieser Stelle ist auch zu vermerken, dass selbstverständlich die nicht thematisierten Aspekte und *nicht* vorgeschlagenen Maßnahmen das Konzept im Negativen ebenso prägen wie positiv ausgedrückt die ausgearbeiteten Szenarien.



Abb. 2.2 Wesentliche Bestandteile des Konzeptes (modular und formal)

- als **Instrument der Planung**, insbesondere von Kommunikationskampagnen.
- als **Mittel der Veranschaulichung** und Verdeutlichung, insbesondere bei der internen Kommunikation
- als **dialogische Plattform**, zur Gewinnung von Unterstützern, z. B. Investoren oder Stakeholdern
- als **Instrument der Überzeugung**, etwa zur aktiven Einbindung von Mitarbeitern, der Öffentlichkeit oder ihrer Teile
- als **Kommunikationsinstrument des Machterhalts**, um die eigene Sichtweise durchzusetzen oder intern zu stärken

Jedes einzelne dieser Ziele kann legitim oder zumindest opportun sein. Aber um es zu erreichen oder sich ihm auch nur anzunähern, müssen Zweck, Kontext und Funktion des Konzeptes geklärt sein. Klärung heißt hier insbesondere die unmissverständliche und harte Bewusstwerdung von Ziel, Weg und Zweck durch denjenigen, der das Konzept verfasst. Und das liegt voll und ganz in den Händen der Autorin oder des Autors.

Ein Konzept ist niemals starr, festgefügt oder unumstößlich; es ist klar in der Aussage, aber beweglich in den Mitteln. Wichtig ist es, während des Entstehungsprozesses eine formale Offenheit zuzulassen, die es ermöglicht, die Reihenfolge zu ändern oder bestimmte Aspekte unterschiedlich zu priorisieren. Dies gelingt

am besten, wenn das Konzept modular aufgebaut ist. Die Gedanken folgen einer erkennbaren Leitlinie, die Schrittfolge jedoch ist variabel (vgl. Abb. 2.2). Das betrifft sowohl den Umfang als auch die Reihenfolge der Argumente. Der Kreis der Adressaten ist dabei stets mit bedacht. Sie sind es schließlich, für die das Konzept bestimmt ist.

Trotz aller berechtigten taktischen Erwägungen bei der Konzepterstellung kommt man letztlich nicht umhin, kommunikative Risiken einzugehen. Wer ein Konzept zu Papier bringt, *muss* seine Ideen, Vorstellungen und Kompetenzen sich selbst und anderen gegenüber preisgeben. Doch genau in dieser *unvermeidbaren Selbstpreisgabe* liegt die größte Überzeugungskraft.

Nicht zu unterschätzen sind auch die formalen Aspekte, insbesondere die Frage, welche kommunikative Rolle *Bilder* (Illustrationen, Fotografien, ästhetisch-emotionale Ausdrucksformen) für das Konzept übernehmen sollen. Schließlich lassen sich Botschaften und Kernaussagen auch hervorragend bildhaft ausdrücken. Seit den 1980er Jahren kursiert der kulturwissenschaftliche Begriff des *pictorial turn* des einflussreichen Chicagoer Kunsthistorikers W.J.T. Mitchell. Seine Kernthese – lange vor den Segnungen der digitalen Informationssequenzen aufgestellt – lautet, dass die Vermittlung über wortbasierte Informationen einer zunehmenden Dominanz der Bilder (Kino, Fernsehen, Fotografie etc.) gewichen sei. Die Rezipienten hätten längst gelernt, Bilder genauso schnell zu decodieren wie Wörter (vgl. Mitchell 2008).⁶ Auch dieser Sachverhalt lässt sich für das Konzept nutzen. Mit Bildern lässt sich genauso kommunizieren wie mit Wörtern. Es müssen allerdings Bilder sein, die Botschaften bergen und Analogieschlüsse für die Wirklichkeit zulassen. Diese kraftvollen Schlüsselbilder (*key visuals*) haben gegenüber dem bloßen Wort einen entscheidenden Vorteil: Sie bergen eine höhere sinnliche Potenz. Bilder sind wesentlich emotionaler und verfügen über einen direkten kommunikativen Impact, an den nur äußerst prägnante und zugkräftige Formulierungen heranreichen.⁷

Trotz *pictorial turn*: Sprache und Ausdrucksmächtigkeit des Konzeptes sind von entscheidender Bedeutung. Auch hier steht ein breites stilistisches Repertoire zur

⁶ Synonym wird auch häufig der Begriff des „iconic turn“ verwendet. Der eigentliche Gewährsmann für diese Gedanken und Metaphern, die den enorm temporeichen medialen Wandel seit den 1940er Jahren kommentieren und versuchen, ihn in adäquate Worte zu fassen, ist der kanadische Literatur-, Medien- und Kulturwissenschaftler Marshall McLuhan. Zur Rolle der Visualisierung in der Kommunikation vgl. auch den einflussreichen Band *Ways of Seeing* von John Berger (1972).

⁷ Gelegentlich ist es sogar möglich, ein gesamtes Konzept rein visuell aufzubauen, was den Vorteil enormer Anschaulichkeit besitzt. Dies setzt allerdings voraus, dass der Inhalt des Konzeptes sich auch bildhaft darstellen lässt – die Bildanalogien müssen stimmen und dem Betrachter einleuchten.

Verfügung. Plakativ oder stichwortartig, aphoristisch zugespitzt oder akademisch, differenziert oder gewollt vereinfachend. Für einen spezifischen Stil, eine unverwechselbare Ausdrucksweise muss sich die Autorin oder der Autor eines Konzepts jedoch entscheiden. Marketing-Fachausdrücke, Redundanzen, oberflächliche Reflexionen und Allgemeinplätze ergeben, in welcher Kombination auch immer, kein überzeugendes Ganzes.

Die stilistisch-inhaltliche Festlegung des Konzepts betrifft Sprachniveau, Soziolekte (Fachsprache), den Grad der Ausführlichkeit und das Maß der Simplifizierung, welches es nicht zu unterschreiten gilt. Der Autor bzw. die Autorin entscheidet dabei selbst über sprachlichen Stil, Niveau, Komplexitätsgrad und Ästhetik des Konzeptes – differenziert unter Berücksichtigung von Anlass und Zielgruppe. Es ist in jedem Fall davon auszugehen, dass der Adressatenkreis nicht zum ersten Mal mit konzeptbasierten Präsentationen konfrontiert wird und die Erwartungshaltung eine entsprechend niedrige sein dürfte.⁸ Umso wichtiger ist es daher, eine inhaltlich und formal brillante Arbeit abzuliefern.

Synopsis Kap. 2

Das Konzept verfolgt das Ziel, komplexe Zusammenhänge darstellbar zu machen. Dafür bedarf es der intellektuellen Qualität der Klarheit. Strategische und operative Aspekte sind wesentlicher inhaltlicher Bestandteil eines Konzeptes. Auch wenn ästhetisch-künstlerische Aspekte mit einfließen (Originalität und Ideenreichtum), verfolgt das Konzept einen radikal-pragmatischen Zweck: Es möchte einen definierten Adressatenkreis überzeugen. Damit dies gelingt, beinhaltet das Konzept eine Vielzahl an logischen oder analogen Schlüssen, denen der Adressat ohne größere Anstrengung folgen kann. Bildhaftigkeit, Anschaulichkeit und Unterhaltungswert sind dabei niemals zu unterschätzen. Wer ein Konzept verfasst, muss sich exponieren. Dies impliziert stets das Risiko zu scheitern. Wenn dieses Risiko schon unvermeidbar ist, hindert nichts den Verfasser oder die Verfasserin daran, das maximale kommunikative, strategische und unternehmerische Potenzial, das in einem Konzept liegt, herauszuarbeiten. Dies ist eine primär geistige Tätigkeit und Herausforderung.

⁸ Bezeichnenderweise hat der Vorstand des VW-Konzerns 2015 verfügt, keine PowerPoint-Präsentationen in den Sitzungen zuzulassen. Anders gesagt: Wer heute noch mit einem Konzept überraschen und begeistern möchte, muss sich etwas ganz Besonderes einfallen lassen.

Literatur

- Adorno, T. W. (1995 [1950]). *Studien zum autoritären Charakter*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Berger, J. (1972). *Ways of seeing*. London: Penguin Books.
- Diekmann, A. (2013). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek: Rowohlt.
- Luhmann, N. (1996). *Die Realität der Massenmedien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mitchell, W. J. T. (2008). *Das Leben der Bilder. Eine Theorie des Visuellen*. München: C. H. Beck.

Kampagnen führen

Potenziale professioneller Kommunikation im digitalen
Zeitalter

Pietzcker, D.

2016, XI, 87 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07193-6