

2 Externe PR-Beratung

Die wissenschaftliche Literatur zu PR-Beratung, besonders im deutschsprachigen Raum, ist überschaubar. Besonders zu erwähnen sind der Sammelband von Röttger und Zielmann (2009b), sowie die bereits erwähnte, auf einem DFG-Projekt beruhende Monographie derselben Autorinnen zu Politik-PR in Deutschland (Röttger & Zielmann, 2012) und die Dissertation von Fuhrberg (2010) zu PR-Beratung. Röttger und Zielmann (2009, 2012) entwickeln ihre Definition von PR-Beratung im Laufe ihrer Arbeit weiter, Fuhrberg (2010) entwickelt keine endgültige Definition für seinen Untersuchungsgegenstand, sondern nähert sich ihm aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Da keine Literatur vorhanden ist, die PR-Beratung in unterschiedlichen Ländern vergleicht, kann nicht einfach eine Definition aus einem anderen nationalen Kontext übernommen werden. Praktiker-Literatur (Grupe, 2011; Hansen & Schmidt, 2009; Knobel, 2006; Puttenat, 2012; Reiter, 2006) zu PR streift häufig nur am Rande die Beziehung zwischen Auftraggeber und Berater. Die hier angesetzten Definitionen werden darüber hinaus wissenschaftlichen Kriterien nicht gerecht. Das Ziel dieses Kapitels ist es demzufolge, eine für diese Arbeit gültige und auf andere wissenschaftliche Arbeiten übertragbare Definition des Untersuchungsgegenstandes zu entwickeln. Dazu wird zunächst kurz der Begriff der Public Relations in der Fachdiskussion betrachtet und für diese Arbeit eingegrenzt. Im nächsten Schritt wird PR-Beratung im Kontext der Organisationsberatung eingeordnet, externe von interner PR-Beratung abgegrenzt und eine Arbeitsdefinition festgelegt. Die relevanten Akteure innerhalb der PR-Beratung sowie die einzelnen Prozessphasen der Beratungs-Interaktion bilden den zweiten Teil des Kapitels.

2.1 Begriff der Public Relations

Ein in der einschlägigen Literatur häufig diskutiertes Problem ist das Fehlen einer allgemein anerkannten Definition des Begriffes ‚Public Relations‘ (siehe u.a. (Fröhlich, 2008a), Merten, 2008, Fuhrberg, 2010). Verschiedene Autoren haben existierende Definitionen unterschiedlich systematisiert und typologisiert. Merten

(2008) und Fröhlich; Fröhlich (2005, 2008a) unterscheiden in Anlehnung an Benetele (1998) zwischen Alltagsdefinitionen, Praxisdefinitionen und wissenschaftlichen Definitionen, wobei letztere vor allem auf die (gesellschaftlichen) Funktionen der Public Relations abzielen. Dieser Systematisierung nach Quellen der Definition steht die Abgrenzungssystematik gegenüber (Fröhlich, 2008a, S. 100): Hier definiert sich PR über die Abgrenzung zu anderen Disziplinen, etwa Marketing, Werbung oder Journalismus. Da diese Abgrenzung (vor allem zu Marketing und Werbung) für die vorliegende Arbeit durchaus relevant ist, wird zu einem späteren Zeitpunkt in diesem Kapitel noch einmal gesondert darauf eingegangen. Als dritte Systematisierung schlägt Fröhlich (2008a, S. 107) die Systemsystematik vor – hier wird eine gesellschaftsbezogene Perspektive eingenommen und zwischen Handlungs-, Organisations- und Gesellschaftsperspektive unterschieden. Die drei Systematisierungen stehen in einem komplexen Zusammenhang zueinander und beschreiben damit gleichzeitig die Problematik der PR-Definition: Je nach Perspektive rücken unterschiedliche Ansprüche an die Definition in den Vordergrund und erschweren somit das Verfassen einer allgemeingültigen Definition.

Bereits 1976 untersucht Harlow 472 PR-Definitionen aus 70 Jahren (1906 bis 1976) auf ihre grundlegenden Elemente hin, die er wiederum in einer zusammenfassenden Definition vereint:

„Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication techniques as its principal tools.“ (S. 36)

Besonders relevant für die vorliegende Arbeit ist die Definition von PR als Managementfunktion, also eine Funktion, die von der Führungselite einer Organisation ausgeführt werden sollte. Der Begriff des ‚Managements‘ wird 1978 von Cutlip, Center, und Broom (2000) und 1984 von Grunig und Hunt aufgegriffen (S. 7). Deren Definition, PR sei „the management of communication between an organization and its publics“ (S. 6) verzichtet auf eine Benennung konkreter Funktionen. Stattdessen beschreibt die Definition das ‚Kerngeschäft‘ der PR (Kommunikations*management*) sowie die beiden Hauptakteure: die Organisation und die für sie relevanten (,ihre‘) Öffentlichkeiten. Im Gegensatz zu Harlows (1976) Definition wird PR hier nicht explizit der Führungsebene einer Organisation zugeschrieben; Grunig und Hunt (1984) betonen mit dem Begriff ‚Management‘ vielmehr

das planvolle, strategische Vorgehen bei der Planung und Durchführung von Kommunikation.

Bentele (1998) systematisiert, welche Funktionen PR für die Organisation an sich sowie für die Gesellschaft, in der sich die Organisation bewegt, übernimmt:

„Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations ist das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen einerseits und ihren internen oder externen Umwelten (Teilöffentlichkeiten) andererseits. Funktionen von Public Relations sind Information, Kommunikation, Persuasion, Imagegestaltung, kontinuierlicher Vertrauenserwerb, Konfliktmanagement und das Herstellen von gesellschaftlichem Konsens.“ (S. 22)

Auffällig ist hier, dass Bentele die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations gleichsetzt (wie wiederholt Signitzer, 1988, 2013b); später definiert er auch Kommunikationsmanagement als synonymen Begriff (Bentele & Will, 2008, S. 155). Außerdem sieht er externe und interne Anspruchsgruppen als Zielgruppen der PR. Beides ist keineswegs Konsens. So fasst Zerfaß (2008, 2010) unter dem Begriff Öffentlichkeitsarbeit drei Disziplinen zusammen: Marktkommunikation, Public Relations und (interne) Organisationskommunikation (S. 21, 325). Öffentlichkeitsarbeit wird hier gleichgesetzt mit Unternehmenskommunikation, unter der Zerfaß (2010) „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ (S. 287) versteht. Zerfaß fordert einen integrierten, managementgetriebenen Ansatz der Öffentlichkeitsarbeit. Röttger, Preusse, und Schmitt (2014) hingegen grenzen die Begriffe folgendermaßen voneinander ab: Öffentlichkeitsarbeit und PR sind synonym zu verwenden (S. 17). Als „weitreichendste[n] und übergeordnete[n] Begriff“ (S. 25) sehen sie Organisationskommunikation, die „alle Formen der Kommunikation in und von Organisationen“ (S. 25) umfasst. Dazu zählen auch Kommunikationsformen wie interpersonale, informale und mündliche Kommunikation. Unternehmenskommunikation ist in Abgrenzung dazu die „strategisch geplante Kommunikation von gewinnorientierten Organisationen (Unternehmen)“ (S. 26). Hier unterscheiden die Autoren die gleichen Disziplinen wie Zerfaß. An dieser Stelle soll in aller Kürze die notwendige Abgrenzung der PR zu ihren Nachbardisziplinen Marketing und Werbung sowie ihr Verhältnis zu interner Kommunikation dargestellt werden. Als Ausgangspunkt dient die oben beschriebene Systematisierung nach Zerfaß (2008, 2010).

Interne Organisationskommunikation umfasst die Kommunikation mit dem (internen) Organisationsumfeld. Marktkommunikation richtet sich an das Marktumfeld und hat das Kaufen und Verkaufen von Produkten, Services und Ressourcen

zum Ziel (Zerfaß, 2008, S. 80). Zerfaß unterscheidet hier zwei Wege der Marktkommunikation: Durch Werbung kann direkter Einfluss auf relevante Zielgruppen ausgeübt werden. Zum anderen tragen Maßnahmen der Marktkommunikation zum Aufbau eines positiven Images eines Produktes oder Unternehmens bei. Zu diesen Maßnahmen gehören der Aufbau und die Pflege einer Marke. Zerfaß weist an dieser Stelle darauf hin, dass gerade die strategische Arbeit an einem positiven Image (in seinen Augen fälschlicherweise) oft zu den Aufgaben von Public Relations gezählt wird. Als passendere Terminologie schlägt er „image promotion“ oder „product publicity“ (Zerfaß, 2008, S. 84) vor. Bentele und Will (2008) dagegen sehen „Imagewerbung“ (S. 164) klar als eine PR-Aufgabe. Zerfaß (2008) argumentiert, Ziel dieser Maßnahmen sei nach wie vor Kauf und Verkauf, daher zählen sie zum Repertoire der Marktkommunikation, wohingegen das strategische Ziel von Public Relations „legitimization and securing room for manoeuvre“ (2008, S. 80) sei. Dies wird durch Aufbau und Pflege von sozialen und politischen Beziehungen erreicht. Zielgruppen dieses Beziehungsaufbaus (siehe auch Szyszka, 2009b, S. 139) können verschiedene Stakeholder-Gruppen oder „Teilöffentlichkeiten“ (Bentele, 1998, S. 22) sein. Beziehungsaufbau wird aber keinesfalls immer als Aufgabe der PR beschrieben. Besonders die wirtschaftswissenschaftliche Literatur versteht den Umgang mit Beziehungen häufig als ‚neue‘ Art des Marketings. Als ‚relationship marketing‘ taucht die Beziehungspflege in unterschiedlichen Konzepten, wie zum Beispiel dem Customer Relationship Marketing (CRM) auf (z.B. Grönroos, 2004; Balmer & Greyser, 2006). Sin, Tse, und Yim (2005) definieren in ihrer Betrachtung internationaler Marketing-Trends die Aufgaben des Relationship Marketing als „attracting, maintaining, and enhancing customer relationships“ (S. 1265); diese Aufgaben sind quasi deckungsgleich mit den von Zerfaß (2008) beschriebenen Aufgaben der PR. An dieser Stelle sei bemerkt, dass dem Begriff Marketing ebenfalls eine einheitliche Definition fehlt; gerne wird PR in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zu einem Instrument im Marketing-Mix (Fröhlich, 2008a, S. 101; Szyszka, 2008b, S. 243).

Leichter hat man es mit der Abgrenzung, wenn man den Begriff der Werbung heranzieht. Klassisch wird Werbung als Überredung mit dem Ziel des Ausführens eines singulären Aktes (in den meisten Fällen der Kauf eines Produktes) verstanden, wohingegen PR Überzeugung ist und Vertrauen erzeugen soll (Merten, 2008, S. 151). Häufig wird zwischen Werbung als bezahlter und PR als unbezahlter Form der Kommunikation unterschieden. Allerdings verschwimmen all diese Unterscheidungsmerkmale in einer Kommunikationsumwelt, die einem rasanten Wandel unterliegt (Fröhlich, 2008a, S. 105).

Das Problem der einheitlichen PR-Definition kann an dieser Stelle genauso wenig gelöst werden wie die klare Abgrenzung zur Nachbardisziplin Marketing. Um

den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit (eben *PR*-Beratung) klar zu definieren, ist ein einheitliches Begriffsverständnis allerdings wichtig. Daher werden einige Grundannahmen aus der zuvor skizzierten Diskussion übernommen werden:

- (1) Public Relations umfasst die *planvolle* interne und externe Organisationskommunikation, wobei Marketing (im Sinne von absatzfördernder Werbung) von PR abgegrenzt wird.
- (2) Eine gewisse ‚kommunikative Grauzone‘ wird anerkannt. In dem Moment, in dem Beziehungsaufbau und Imagepflege (im Sinne des Aufbaus von Vertrauen durch eine positive Reputation) Ziele der Kommunikationsmaßnahmen sind, können sie Teil der PR einer Organisation sein (auch wenn diese Maßnahmen in der Realität vielleicht häufig von Marketing-Abteilungen gesteuert werden).
- (3) PR ist eine Managementfunktion. Die Durchführung von PR ist damit ein Managementprozess (siehe dazu Kapitel 2.4) und folgt den Phasen des sachlogisch-chronologischen Phasenablaufs (Kubr, 1996, S. 21).
- (4) PR wird von unterschiedlichen Organisationen oder von Einzelpersonen betrieben. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit PR durch Unternehmen.
- (5) In Anlehnung an Röttger et al. (2014) wird PR in dieser Arbeit mit dem Begriff der Öffentlichkeitsarbeit gleichgesetzt. Nicht synonym verwendet werden die Begriffe Organisationskommunikation (wozu in Anlehnung an Röttger et al. (2014) auch informelle Kommunikationsformen zählen) und Unternehmenskommunikation (die auch Marketing-Kommunikation umfasst).

Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies konkret, dass Maßnahmen, die nach den oben genannten Kriterien zu Public Relations gezählt werden, Gegenstand von PR-Beratung sein können. Damit fällt beispielsweise die Arbeit von Kommunikationsberatern, die Unternehmen zur optimalen Platzierung von (absatzfördernder) Werbung beraten, nicht in das Erkenntnisinteresse – auch wenn hier natürlich auch Beratung stattfindet.

Die in diesem Kapitel dargestellte Diskussion zur PR-Begrifflichkeit macht deutlich, dass die meisten Definitionen PR als Kommunikation von Organisationen, nicht aber von Einzelpersonen begreifen. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich (wie bereits in der Einleitung angedeutet) mit einer Sonderform der Organisation, nämlich mit (gewinnorientiert wirtschaftenden) Unternehmen (siehe dazu ausführlicher Kapitel 2.3.2).

2.2 PR-Beratung als Sonderform der Organisationsberatung

Der Begriff ‚Beratung‘ kommt in zahlreichen Szenarien zum Einsatz: Beratung bekommt man in einem Sportgeschäft beim Kauf neuer Laufschuhe. Beratung wird durch Psychologen angeboten, etwa für Menschen mit psychischen Erkrankungen oder in schwierigen Lebenssituationen. Ein Arzt berät seine Patientin. Das Jobcenter berät Menschen bei der Arbeitssuche. In diesen unterschiedlichen Situationen begegnen sich Berater und Ratsuchender nicht immer auf Augenhöhe: Der Arzt verfügt in der Regel über einen wesentlich höheren Wissensstand als seine Patienten (Vogd, 2002, S. 342), während der Ratsuchende bei einem Psychologen selbst Experte für sein Problem ist und, je nach therapeutischem Ansatz, das Prinzip ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ im Mittelpunkt steht (Schmelzer, 2004, S. 17). Auch das Ausmaß der Interaktion unterscheidet sich: Der Schuhkäufer taucht einmal im Laden auf und kommt nur wieder, wenn es Probleme gibt; ansonsten ist die Interaktion nach einem Kontakt komplett abgeschlossen. Ein Arbeitssuchender wird im Jobcenter vorstellig, so oft er eben muss und bis er neue Arbeit gefunden hat. Beim Patienten und Klienten eines Psychologen hängt die Intensität der Interaktion stark vom zu bearbeitenden Problem ab. Hier zeigt sich eine dritte Unterscheidungsdimension: die Komplexität des Problems. Der Schuhverkäufer muss wesentlich weniger Informationen über den Käufer berücksichtigen als der Psychologe bei der Arbeit mit einem in der Kindheit schwer traumatisierten Klienten. Ein Patient mit einer einfachen Erkältung ist einfacher zu beraten als ein Krebs-Patient mit ausgeschöpften Therapie-Optionen. Gemeinsam ist allen Szenarien die Tatsache, dass der Ratsuchende durch die Beratung durch den Berater profitiert und ein Ziel erreicht, das er ansonsten vielleicht nicht erreicht hätte: den passenden Laufschuh oder eine neue Arbeitsstelle finden, aus einer Lebenskrise gestärkt hervorgehen, gesundwerden. Beratung kann aber auch funktionieren, wenn das Ziel nicht erreicht wird: Vielleicht findet der Arbeitssuchende keine neue Arbeit, bekommt aber dafür erst einmal Arbeitslosengeld und kann eine Umschulung machen. Der Arzt kann den Krebspatienten vielleicht nicht heilen, aber ihm wenigstens helfen, mit seiner Erkrankung umzugehen. Nestmann (1988) definiert dementsprechend Beratung wie folgt:

„Beratung verheißt überall dort, wo Menschen nicht selbst aufgrund eigener Erfahrungen, Kenntnisse, Kompetenzen urteilen und sich orientieren, planen, entscheiden oder handeln können (und dort, wo ihnen das unterstellt wird) Unterstützung durch einen Experten, den ‚Berater‘ oder die ‚Beraterin‘. Diese Experten sind in den meisten alltäglichen wie professionellen Beratungsfeldern

„Spezialisten“, die den entsprechenden Gegenstands- und Problembereich [...] `beherrschen““ (S. 101).

Kauffeld, Jonas und Schneider (2009) gehen von einem ähnlichen Grundverständnis von Beratung aus, ergänzen aber, dass Beratung auf freiwilliger und unfreiwilliger Basis stattfinden kann: Der Ratsuchende kann selbst Hilfe suchen, die Beratung kann aber genauso von dritter Seite verordnet werden. Die Beratung ist zudem zeitlich befristet, wobei der Berater ein Außenstehender und damit nicht Teil des Machtsystems des Klienten ist. Ziel ist die Lösung eines Problems (S. 119-120).

2.2.1 Organisations- und Unternehmensberatung

Eine besondere Form von Beratung ist die Organisationsberatung, wobei Organisationen hier die Rolle des Ratsuchenden einnehmen. Der Begriff der Organisation umfasst drei Komponenten: (1) Organisation als Tätigkeit: Organisieren; (2) Organisation als Merkmal oder Eigenschaft: Organisiertheit und (3) Organisation als Resultat des Organisierens: soziales Gebilde (Jarren, 2001, S. 143). Letztere Bedeutung ist für die vorliegende Arbeit relevant. „Menschen erleben Organisationen als Systeme von impliziten und expliziten Regeln, die auf einen (oftmals unausgesprochenen) Zweck gerichtet sind und Erwartungen sowohl an Organisationsmitglieder als auch an Nichtmitglieder kommunizieren, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten“ (Scherer, 2006, S. 19). In der Literatur zu Organisationsberatung wird häufig auf die Systemtheorie zurückgegriffen (Iding, 2001, S. 71), die Organisationen als soziale Systeme versteht, die aus kommunizierten Entscheidungen bestehen (Martens & Ortmann, 2006, S. 432). Eine andere Sichtweise auf den Organisationsbegriff ist die eines Regelsystems zur Lösung eines Organisationsproblems. Die Gesamtheit der organisatorischen Regeln eines Unternehmens nennt sich dann Organisationsstruktur (Picot et al., 2012, S. 27). Unternehmen sind natürlich nicht die einzige Form von Organisationen; häufig sind sie aber gemeint, wenn von Klienten der Organisationsberatung gesprochen wird. Der spezifischere Begriff für diese Art von Beratung ist dann allerdings Unternehmensberatung, wobei mit Unternehmen meist privatrechtlich geführte Unternehmen gemeint sind (Effenberger, 1998, S. 12). Nissen, Mohe, und Deelmann (2009) definieren Unternehmensberatung als „Dienstleistung, die durch eine oder mehrere, im Allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt er-

bracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit dem Klienten zu definieren, strukturieren und analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Klienten zu planen und im Unternehmen zu realisieren“ (S. 141). Die Definition deckt sich größtenteils mit der Definition von Effenberger (1998, S. 14), der ebenfalls die Möglichkeit der Implementierung mit einschließt. Allerdings betont Effenberger nicht den Einbezug des Klienten, sondern spricht von "Handlungsempfehlungen“ (S. 14), die der Berater entwickeln, erläutern und ggf. implementieren soll. Unternehmensberatung kann nach Nerdinger (2011) zwischen problemorientiert-interaktiver und persönlich-interaktiver Dienstleistung eingeordnet werden: Der Kunde steuert durch seine Vorstellungen und Wünsche die Produktion der Dienstleistung in starkem Maße. Die Interaktion ist dementsprechend entscheidend für den Prozess. Im speziellen Falle der persönlich-interaktiven Dienstleistung, die sich direkt an die Person des Klienten wendet, ist die Interaktion selbst die Dienstleistung (S. 17-18).

2.2.2 PR-Beratung im Kontext der Organisationsberatung

Wie lässt sich nun PR-Beratung in das Feld der Organisationsberatung einordnen? Wie bereits in Kapitel 2.1 definiert und besprochen, kann PR von Organisationen oder Einzelpersonen betrieben werden. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit PR durch Unternehmen; in diesen Organisationen stellt PR eine Organisationsfunktion² (Röttger et al., 2014, S. 113; Wright, 2013, S. 138) bzw. spezifischer eine Managementfunktion² (Grunig, 2006, S. 151; Schöller & Koch, 2013, S. 10) dar. PR-Berater stehen in einem gewerblichen Dienstleistungsverhältnis zu ihrem Auftraggeber (Röttger & Zielmann, 2009a, S. 39, 2012, S. 47). Dementsprechend kann PR-Beratung als ein Spezialfall der Organisationsberatung (Röttger & Zielmann, 2009a, S. 40) und im spezifischen Kontext dieser Arbeit als Sonderform der Unternehmensberatung betrachtet werden. Die im deutschsprachigen Raum gängigen Definitionen von PR-Beratung ähneln dann auch denen von Unternehmensberatung, wobei vor allem in der Frage der Implementierung von Handlungsempfehlungen abweichende idealtypische Vorstellungen herrschen. Fuhrberg (2010) versteht externe PR-Beratung als PR-Dienstleistung, bei der „zeitlich befristet, beauftragte PR-Experten gegen Entgelt hilfesuchenden Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen beim Aufbau und der Gestaltung kommunikativer Beziehungen mit deren Bezugsgruppen, insbesondere bei der Prävention bzw. Lösung von

² Zur Abgrenzung der Managementfunktion von anderen Organisationsfunktionen, siehe Kapitel 4.1.1

Kommunikationsproblemen“ helfen, „ohne dabei die Durchführungsverantwortung gegenüber den Bezugsgruppen zu übernehmen“ (S. 37). Röttger und Zielmann (2009a) lehnen ihre Definition ebenfalls an gängige Definitionen von Unternehmensberatung an, integrieren aber wie Fuhrberg (2010) PR-Ziele und -Funktionen: PR-Beratung ist demnach „eine fallspezifische, von externen Einzelberatern oder Organisationen angebotene komplexe Dienstleistung, die zur Reflexivitätssteigerung und zur Lösung von Entscheidungsproblemen der Klientenorganisation beiträgt, welche den Aufbau und die Gestaltung von kommunikativen Umweltbeziehungen betreffen bzw. von diesen tangiert werden“ (S. 40). Auch Röttger und Zielmann (2009, S.46), sowie Zerfaß und Thobe (2013b, S. 65) betonen, dass reine Beratung ohne Umsetzung als Ideal von PR-Beratung anzusehen ist. Szyszka (2009a) schlägt eine Unterscheidung zwischen „Beratung in einem weiteren Sinne [...] und Beratung in einem engeren Sinne“ (S. 61) vor, wobei sich erstere auf die Planung und Umsetzung strategisch-operativer Kommunikationskonzepte bezieht. Beratung in einem engeren Sinne versteht er als „kommunikationspolitische Beratung von Mandanten im Zusammenhang mit unternehmenspolitischen Entscheidungsprozessen, der Umsetzung von Entscheidungen sowie im Umgang mit den Konsequenzen von Entscheidungen, wobei es hier zunächst um die Entscheidungsfindung selbst und erst dann um eine Kommunikation von Entscheidungen geht“ (Szyszka, 2009a, S. 61–62). Szyszkas Auffassung entstammt der oft postulierten Forderung, PR müsse an der strategischen Entscheidungsfindung in Unternehmen beteiligt sein (Moss, Warnaby, & Newman, 2000; Toth, Serini, Wright, & Emig, 1998).

Auffallend ist, dass sowohl bei Unternehmens- wie auch bei PR-Beratung Defizite auf Klienten-Seite ausgeklammert werden: Keine der Definitionen geht davon aus, dass eine Problemlösung ohne den Berater nicht oder nur erschwert möglich wäre. Fuhrberg (2010) betont im Gegensatz zu Röttger und Zielmann (2009) den Expertenstatus der PR-Berater; es wird aber nicht unterstellt, dass der Klient nicht auch ohne den PR-Berater zur Problemlösung finden könnte. Es bleibt auf Definitions-Ebene also offen, aus welchen Gründen PR-Berater von ihren Klienten beauftragt werden.

2.2.3 Externe und interne PR-Beratung

Einige Autoren gehen in der Annahme der organisations- bzw. unternehmensinternen Expertise einen Schritt weiter und beschäftigen sich mit der Möglichkeit interner Berater. Zerfaß und Franke (2013) argumentieren, dass zu PR nicht nur

die nach außen gerichtete Kommunikation, sondern auch das Zuhören und Beobachten gehören, um zu strategischen Entscheidungen innerhalb der Organisation beizutragen (S. 119). Außerdem verstehen die Autoren jeden Mitarbeiter als potentiellen Kommunikator für sein Unternehmen, der dementsprechend informiert und mit der Kommunikationsstrategie seines Arbeitgebers vertraut sein muss (S. 120). PR-Praktiker in Organisationen werden so zu Beratern ihrer Organisation und deren Mitgliedern (S. 121). Beratende Elemente tauchen in der Forschung zu Rollen von PR-Praktikern (siehe dazu Kapitel 4.2.1) immer wieder auf (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Moss & Green, 2002; Moss, Newman, & DeSanto, 2005; Moss et al., 2000).

Fuhrberg (2010) gibt zu bedenken, dass ein interner Berater höchstens eine „pseudoexterne“ (S. 40) Perspektive auf sein Unternehmen einnehmen kann – im Gegensatz zu einem externen Berater fehlen ihm die nötige Distanz und die Außenperspektive. Als weitere potentielle Problemfelder führt Fuhrberg (2010) die Abhängigkeit des Beraters, die (mangelnde) Akzeptanz der Berater-Rolle durch andere Organisationsmitglieder sowie die (evtl. geringere) Beratungseffizienz an (S. 41). Auf der anderen Seite hat ein interner Berater einen guten Informationszugang, ist vor Ort und wird von seinen Kollegen vielleicht mit weniger Misstrauen gesehen als ein externer Berater. Fuhrberg (2014) schlägt schließlich drei Ebenen vor, die bei der Entscheidung für interne oder externe Beratung eine Rolle spielen: die Verbesserung des Kommunikationsprozesses, ein möglichst optimaler Ressourceneinsatz und die Beziehungsebene (S. 1032). Raupp (2009) argumentiert, dass externe PR-Berater häufig einen höheren Professionalisierungsgrad aufweisen als interne Funktionsträger (S. 179), was ihnen eher einen Expertenstatus zuspricht als einer Person innerhalb der Organisation. Grundsätzlich verschwimmen die Grenzen zwischen externen PR-Dienstleistern und internen PR-Praktikern vor allem dann, wenn Firmen ihre Kommunikationsabteilungen komplett in Agenturen auslagern oder umgekehrt PR-Berater bei Agenturen über einen längeren Zeitraum ‚ausleihen‘ (Fuhrberg, 2010, S. 41), um Ressourcen aufzustocken.

Prinzipiell ist das Konzept eines organisationsinternen PR-Beraters durchaus denkbar. Die vorliegende Arbeit schließt sich aber dem Verständnis von Röttger und Zielmann (2009a) an, dass PR-Beratung als Dienstleistung nur extern erbracht werden kann. Wenn in dieser Arbeit also von PR-Beratung gesprochen wird, ist immer externe Beratung durch eine PR-Agentur oder einen PR-Einzelberater gemeint.

2.2.4 Arbeitsdefinition PR-Beratung

Unter Einbezug der dargelegten Überlegungen wird PR-Beratung für die vorliegende Arbeit vorläufig wie folgt definiert:

PR-Beratung ist eine komplexe Dienstleistung, die durch externe Anbieter gegen Entgelt durchgeführt wird. Die Interaktion zwischen Klient und Berater ist zeitlich begrenzt. Der Berater bringt sein Fachwissen in den Prozess mit ein. Gegenstand der Beratung ist das Management der Kommunikation mit den Bezugs- und Anspruchsgruppen des Klienten. Die Implementierung von Maßnahmen ist nicht Gegenstand der Beratung.

Damit nimmt die vorliegende Arbeit eine eher enge Perspektive auf PR-Beratung ein, die sicher nicht immer den Arbeitsalltag von PR-Beratern widerspiegelt, wie in den folgenden Kapiteln noch erläutert wird. Das ist aber durchaus gewollt, denn das Erkenntnisinteresse bezieht sich auf *PR-Beratung*, nicht auf Dienstleistungen durch PR-Praktiker im Allgemeinen. Ein klar abgegrenztes Beratungsverständnis ermöglicht erst eine genauere Betrachtung des Phänomens: Wenn immer weiterführende Dienstleistungen, insbesondere die Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen, theoretisch mitgedacht werden, ist es schwierig, ein Theoriegerüst zu entwickeln, das Beratung präzise und abstrahierend beschreibt und vor allem von anderen Dienstleistungen abgrenzt. Die Unterscheidung zwischen Beratung und Umsetzung wird im Laufe der Arbeit immer wieder eine Rolle spielen und in der Empirie nicht unberücksichtigt bleiben.

2.3 Akteure in der PR-Beratung

Unabhängig davon, aus welchem disziplinären Blickwinkel man Beratung betrachtet, finden sich immer mindestens zwei Akteure in der Interaktion wieder: ein ratsuchender Klient (oder Kunde) und Berat(end)er.

In der Literatur zu PR-Beratung wird häufig die Triade (Berater/Klient/Bezugsgruppen bzw. Öffentlichkeit) als Minimalstruktur (Bentele & Nothhaft, 2004; Lorenz, 2009, S. 204; Röttger & Zielmann, 2009a, S. 41, 2012, S. 50) für PR-Dienstleistungen gefordert. Der Klient ist in diesem Fall Auftraggeber, die Bezugsgruppen bzw. Öffentlichkeiten die Dienstleistungsempfänger. Als Beispiel wäre die Organisation einer Pressekonferenz anzuführen: Auftraggeber ist ein Unternehmen, Dienstleister eine PR-Agentur, Empfänger der Dienstleistung sind aber letztendlich die Journalisten. Das Beispiel illustriert, dass diese Annahme von Ungenauigkeiten geprägt ist: Die Dienstleistung besteht in diesem Fall vor allem in der

Organisation der Veranstaltung und davon profitiert das Unternehmen, das diese Leistungen nicht selbst erbringen muss, direkt. Geht es allerdings um Beratung im engeren Sinne, also um das Rat geben (Rat im Gegensatz zu Tat, vgl. Röttger, 2013), treten diese ‚eigentlichen Dienstleistungsempfänger‘ ohnehin in den Hintergrund: Sie werden zum Gegenstand der Beratung, Klient und Berater beraten darüber, wie sie am besten anzusprechen sind. Die an ihnen erbrachte Leistung ist dann erst im nächsten Schritt die Konsequenz der Beratung. Lorenz (2009) schlägt, in Anlehnung an Nerdinger (2011), eine Ergänzung der triadischen Struktur vor: Auch die jeweilige Organisationsform, in der sich Klienten und Berater bewegen, habe Einfluss auf die Beratung an sich.

Die für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit relevanten Akteure sind also der Klient und der Berater, wobei die hinter den Akteuren stehende Organisationsform als Unterscheidungsmerkmal herangezogen werden kann.

2.3.1 PR-Berater

Die in Kapitel 2.1 dargestellte Diskussion um den Begriff der PR hat direkte Auswirkungen auf den Begriff des PR-Beraters: Auch hier existiert keine einheitliche Definition. Wie bereits in Kapitel 2.2.3 erläutert, konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf externe PR-Berater. Grundsätzlich können, wie in Kapitel 2.2.3 diskutiert, auch Personen innerhalb eines Unternehmens die Rolle eines PR-Beraters einnehmen (Heide & Simonsson, 2011, S. 206; Zerfaß & Franke, 2013, S. 121). Externe PR-Berater arbeiten typischerweise in Agenturen, oder sind als Einzelberater tätig. PR-Agenturen können wie folgt beschrieben werden:

„Public Relations-Agenturen sind erwerbswirtschaftlich orientierte Dienstleistungsunternehmen, die im Auftrag anderer Unternehmen, Institutionen, gesellschaftlicher Gruppen oder Einzelpersonen Funktionen im Bereich Public Relations übernehmen. Mit einer Mindestbelegschaft von fünf festangestellten Mitarbeitern (sowie eventuell projektbezogenen tätigen freien Mitarbeitern) verwalten PR-Agenturen treuhänderisch Etats zur Lösung kommunikativer Aufgaben und erzielen durch diese Tätigkeit vollständig oder hauptsächlich ihre Erlöse.“ (Nöthe, 1994, S. 66)

Unter PR-Einzelberatungen bzw. PR-Planungsbüros verstehen Szyszka, Schütte, und Urbahn (2009, S. 205) Dienstleister mit weniger als vier, Nöthe (1994) und Röttger (2000, S. 202) mit weniger als fünf Mitarbeitern. Allerdings sind beide Berufsgruppen nicht konkurrenzlos: Häufig bieten auch andere Dienstleister PR-Beratung an. Fuhrberg (2010, S. 59) nennt Werbeagenturen, Unternehmensbera-

tungen, Online-Agenturen (oder: Multimedia- und Internet-Agenturen) und Verlage (vor allem in Bereich Corporate Publishing) als häufige Konkurrenten spezialisierter PR-Berater.

Wie viele Berater mit PR als Kernexpertise es in Deutschland genau gibt, ist schwer festzustellen. PR erlebte in Deutschland bis zur Finanzkrise eine Phase des Booms und der Professionalisierung (Bentele, 1997c, S. 161; Bentele & Junghänel, 2004, S. 155; Szyszka, 2008a, S. 389). Zählte die DPRG³ 2005 noch 1.767 Mitglieder (Fröhlich, 2008b, S. 434), sind es heute nach Angaben des Verbandes bereits rund 2.500 (Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V.). Fuhrberg schätzte 1998, dass 20 Prozent der PR-Praktiker in Deutschland in PR-Agenturen beschäftigt seien (siehe auch Bentele & Junghänel, 2004, S. 155); 2010 lag seine Schätzung bei „rund ein Viertel“ (Fuhrberg, 2010, S. 47) Anteil externer PR-Beratern an der Gesamtheit der PR-Fachkräfte in Deutschland. In Zahlen sind das zehn- bis elftausend Personen. Diese Schätzung deckt sich mit den Ergebnissen des European Communication Monitors 2014: 24,7 Prozent der Befragten in 42 europäischen Ländern sind in Agenturen, Beratungsunternehmen oder als Einzelberater tätig (Zerfaß, Tench, Verčič, Verhoeven, & Moreno, 2014, S. 13); 2015 sind es 28,9 Prozent in 41 Ländern (Zerfaß et al., 2015, S. 13). Zerfaß und Thobe (2013a) können 2013 2.273 PR-Agenturen in Deutschland identifizieren. Die Zahl der Einzelberater ist bisher nicht systematisch erhoben worden. Generell ist schwer festzustellen, ob beide Gruppen tatsächlich *nur* PR-Beratung anbieten, oder ob andere Dienstleistungen Teil ihres Portfolios sind. Szyszka (2009a) stellt dazu fest: „PR-Berater ist nicht nur eine generelle Bezeichnung für Agenturmitarbeiter, sie wird auch ganz allgemein als PR-Berufsbezeichnung verwendet, wie PR-Ausbildungs- und Prüfungsbezeichnungen im deutschsprachigen Raum ausweisen“ (S. 50). Es ist also fraglich, wie groß der beratende Anteil an der erbrachten Dienstleistung tatsächlich ist (vgl. hierzu Kapitel 4.3), ob also der Begriff *PR-Berater* tatsächlich zutreffend ist. Diese Frage soll im Laufe der vorliegenden Arbeit beantwortet werden. Vorläufig werden externe PR-Berater als Personen definiert, die als externe Dienstleister Personen oder Organisationen im Themenfeld Public Relations beratend zur Seite stehen. Mit PR-Berater ist grundsätzlich das Individuum (Mikro-Ebene) gemeint; geht es um Agenturen als Anbieter von Beratungsleistungen (Meso-Ebene), wird dies hervorgehoben.

³ Deutsche Public Relations Gesellschaft e. V., deutscher Berufsverband für PR-Fachleute.

2.3.2 Klienten von PR-Beratern

In der Literatur zu PR-Beratung finden sich für den Ratsuchenden im PR-Beratungsprozess zwei Bezeichnungen: Kunde und Klient. In der englischsprachigen Literatur zu PR-Beratung dominiert klar der Begriff des Klienten (Broom & Dozier, 1986; Broom & Smith, 1979; Pang & Yeo, 2012; Röttger & Preusse, 2013; Wright, 2013; Zerfaß & Franke, 2013). In der deutschsprachigen Literatur sind beide Bezeichnungen üblich; häufig werden beide Begriffe synonym verwendet (Röttger, 2013; Röttger & Zielmann, 2009a; Saam, 2009; Sandhu, 2009; Zerfaß & Thobe, 2013a). Fuhrberg (2010, S. 41-42) entscheidet sich in seiner Arbeit bewusst für die Bezeichnung ‚Kunde‘. Er definiert PR-Beratung als Dienstleistung und den Ratsuchenden damit als Auftraggeber und Kunden. Kunden seien dann als Klienten zu bezeichnen, „wenn der beraterische Anteil der Dienstleistung sehr hoch ist“ (S. 42). Fuhrberg geht davon aus, dass dies in den meisten Interaktionsprozessen zwischen PR-Beratern und Kunden nicht der Fall ist. Die vorliegende Arbeit interessiert sich aber für genau jene Aspekte der Interaktion, die idealtypisch als Beratung zu bezeichnen sind. Dass es darüber hinaus (und vielleicht auch häufiger) zu anderen Formen der Dienstleistung zwischen PR-Beratern und Kunden/Klienten kommt, wird nicht angezweifelt (siehe dazu auch Kapitel 4.3). Diese Interaktionen stehen jedoch nicht im Fokus der Arbeit. Dementsprechend wird für die vorliegende Arbeit der Begriff Klient für die ratsuchende Partei im PR-Beratungsprozess gewählt.

PR-Beratung kann grundsätzlich von jeder Person oder Organisation in Anspruch genommen werden, die ein PR-spezifisches Ziel verfolgt und damit in irgendeiner Form selbst PR betreibt. Um näher zu beschreiben, welche Akteure als Klienten von PR-Beratung in Frage kommen, lohnt sich ein Blick in einschlägige Berufsfeldstudien. In den wenigsten Studien wird hierbei explizit zwischen PR-Beratung und anderen PR-Dienstleistungen unterschieden (Preusse & Schmitt, 2009, S. 77), weswegen im Folgenden zunächst eine grundsätzliche Darstellung von Kunden von PR-Dienstleistungen vorgenommen wird.

Der European Communication Monitor unterscheidet zwischen Aktiengesellschaften, Privatunternehmen, Regierungsorganisationen und Non-Profit-Organisationen als PR-treibende Organisationen neben PR-Agenturen (Zerfaß et al., 2014, S. 17). Hier zeigt sich eine mögliche Systematisierung für PR-Klienten: Gewinnorientierte Organisationen auf der einen Seite, Organisationen des öffentlichen Sektors auf der anderen, sowie Non-Profit-Organisationen. Diese Unterscheidung findet sich (zumindest ähnlich) in den meisten Berufsfeldstudien wieder:

- Röttger, Hoffmann und Jarren (2003) benennen in ihrer Untersuchung der PR in der *Schweiz* Unternehmen, private Non-Profit-Organisationen sowie Regierung und Verwaltung als Klienten-Gruppen. Die befragten schweizer Agenturen haben zu einem Großteil (74,3%) Unternehmen als Kunden. NGOs (15,6%) und Behörden (10,1%) machen einen wesentlich geringeren Anteil der Klienten aus. Der Swiss Corporate Communication and Public Relations Practice Monitor (Lurati & Mariconda, 2013) nennt innerhalb von Unternehmen die Kommunikationsabteilungen (Corporate Communication- oder PR-Abteilung) als Hauptkunden von PR-Agenturen. Gut die Hälfte der Beratungsprozesse (51,5%) mit Unternehmen wird mit diesen Abteilungen durchgeführt (S. 46). Die restlichen Mandate fallen zu einem großen Teil an CEOs, gefolgt von Marketing-Abteilungen. Als weitere Kunden innerhalb des Unternehmens werden Vorstandsvorsitzende, Generalsekretäre, Personalabteilungen, Public Affairs/Rechtsabteilungen, COOs und CFOs genannt (S. 46).
- Szyszka et al. (2009) untersuchen in ihrer Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit in *Deutschland* neben Agenturen börsennotierte und nicht-börsennotierte Unternehmen sowie Wirtschaftsverbände. Bei den Unternehmen wird nach Jahresumsatz, Mitarbeiteranzahl sowie Branchen differenziert (S. 92-93). Fröhlich, Peters, und Simmelbauer (2005) treffen für ihre Berufsfeldstudie eine ähnliche Unterscheidung: Neben PR-Beratern befragen sie PR-Verantwortliche in Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen, Behörden und öffentlichen Dienst und in Verbänden, Vereinen und Parteien (S. 73). In der Studie von Szyszka et al. (2009) geben 44,6 Prozent der befragten Unternehmen an, mit PR-Agenturen zusammenzuarbeiten, weitere 21,5 Prozent würden eine Zusammenarbeit prinzipiell in Betracht ziehen. Ähnlich sieht es bei den Wirtschaftsverbänden aus: 45 Prozent arbeiten mit Agenturen zusammen, weitere 21,4 Prozent haben es früher einmal gemacht. Aus Sicht der Berater nehmen auch hier Wirtschaftsunternehmen mit 87,5 Prozent den mit Abstand höchsten Anteil an Mandaten ein. Die Dominanz von Unternehmen als PR-Kunden ist in Deutschland also noch deutlicher als in der benachbarten Schweiz, was wohl vor allem mit der Größe des Marktes zu tun hat: Der private Sektor ist schlicht wesentlich größer als der öffentliche Sektor⁴. Auch europaweit stellen Unternehmen einen Großteil der PR-Kunden: Im European Communication Monitor 2015 geben 89,4 Prozent der Aktiengesellschaften und 78,2 Prozent der nicht-börsennotierten Privatunternehmen an, zumindest

⁴ Im Jahr 2012 gab es in Deutschland 3.663.432 Unternehmen mit 26.906.812 sozialversicherungs-pflichtigen Beschäftigten (Statistisches Bundesamt (2014b). Zur gleichen Zeit arbeiteten 703.200 Angestellte im öffentlichen Dienst (Statistisches Bundesamt (2014a).

auf Projektbasis mit PR-Agenturen zusammenzuarbeiten, während bei öffentlichen Institutionen (70,5 %) und Non-Profit-Organisationen (72 %) der Anteil geringer ist (Zerfaß et al., 2015, S. 85).

- In den USA scheint es noch einmal selbstverständlicher zu sein, eine PR-Agentur zu beauftragen, als in Deutschland: In der GAP Study VIII (Swerling et al., 2014) geben 100 Prozent der großen und 90 Prozent der kleinen Privat-Unternehmen an, die Dienste von PR-Agenturen in Anspruch zu nehmen. Auch im öffentlichen Sektor ist die Nutzung hoch: 100 Prozent der kleinen und 97,4 Prozent der großen öffentlichen Organisationen nutzen Agenturen (S. 73). Einschränkend muss hier gesagt werden, dass nicht näher erläutert wird, welche Art Agenturen genau gemeint sind – gut möglich, dass die Befragten auch die Zusammenarbeit mit Werbe-Agenturen angegeben haben. Bemerkenswert ist die Anzahl der Agenturen, die von den befragten Organisationen engagiert werden: Der Durchschnittswert stieg von 2,5 Agenturen in 2002 auf 4,8 Agenturen in 2013 an (S. 77).

Eine weitere Klienten-Gruppe findet sich im Tätigkeitsfeld der politischen PR (Opitz & Vowe, 2009; Röttger & Zielmann, 2012; Schuster, 2005). Röttger und Zielmann (2012) befassen sich in einer eigenen Studie explizit mit Akteuren der Politik als Kunden von PR-Dienstleistern, wobei sie Ministerien und Parteien als Untersuchungseinheiten definierten. In der bisher unveröffentlichten Studie „Regierungs-PR in Deutschland“ von Sarah Zielmann werden außerdem das Bundeskanzleramt, das Bundespresseamt und das Auswärtige Amt als politische PR-Akteure genannt (Röttger, 2015, S. 22). Außerdem können einzelne Politiker, insbesondere Spitzenkandidaten der Parteien, Kunden von PR-Dienstleistern sein (Brettschneider, 2005; Döring, 2003; Jarren & Röttger, 1999; Schönbach, 1993).

Ebenfalls Klienten von PR-Beratern sind Personen (oder Organisationen), die ihr Ansehen im Verlauf eines Gerichtsverfahrens schützen möchten – man spricht von Litigation-PR (Heinrich, 2012; Köhler & Langen, 2012). Dies trifft meist, aber nicht zwangsläufig, Personen mit einer gewissen Prominenz (Köhler & Langen, 2012, S. 201). Prominente Personen können natürlich auch unabhängig von rechtlichen Schwierigkeiten PR-Beratung in Anspruch nehmen (Motion, 1999; Nessmann, 2009).

Klienten lassen sich zusammenfassend in folgende Gruppen unterteilen:

- Gewinnorientiert wirtschaftende private Organisationen (v.a. Unternehmen)
- Nicht-gewinnorientiert wirtschaftende private Organisationen (v.a. Vereine, Verbände, gemeinnützige Organisationen, Nichtregierungsorganisationen, Parteien)
- Öffentliche Organisationen (v.a. Regierung, Verwaltung, Universitäten)
- Einzelpersonen (v.a. Politiker, Prominente)

Die oben aufgeführten Studien zeigen, dass Unternehmen mit Abstand die größte Gruppe unter den PR-Klienten bilden. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich ebenfalls auf diese Klienten-Gruppe. Da neben dem inhaltlichen Gegenstand der Beratung viele andere Faktoren die Interaktion zwischen Berater und Klient beeinflussen, lassen sich die Erkenntnisse sicher teilweise auf andere Klienten-Gruppen übertragen.

2.4 Prozessphasen der PR(-Beratung)

Für die komplexe Interaktion zwischen den beiden Hauptakteuren eines PR-Beratungsprozesses, dem Berater und dem Klienten, gibt es keinen festgelegten Ablauf; dennoch kann davon ausgegangen werden, dass jeder Prozess ähnliche Phasen durchläuft (Fuhrberg, 2010, S. 70). Die Dauer der einzelnen Phasen und sogar ihre Reihenfolge können variieren, in der einen oder anderen Form kommen sie aber in jedem Beratungsprozess vor. Solche Phaseneinteilungen haben zum einen eine ordnende Funktion für Praktiker: Sie bieten Orientierung und ermöglichen das Erarbeiten von Checklisten und strukturierten Vorgehensweisen. Zum anderen sind sie bei der wissenschaftlichen Betrachtung hilfreich: Bei einer komplexen Interaktion wie in einem PR-Beratungsprozess kann davon ausgegangen werden, dass es phasenspezifische Merkmale in der Zusammenarbeit gibt, z.B. was die Intensität der Interaktion angeht. Um das Phänomen ‚PR-Beratung‘ zu erfassen, bietet es sich also an, die einzelnen Teilbereiche zu betrachten und auf Unterschiede zu untersuchen (Arbeiten wie die Studie von Fuhrberg (2010) weisen darauf hin, dass solche Unterschiede existieren). Um ein passendes Phasenmodell für PR-Beratung zu entwickeln, bietet sich ein Blick in die Nachbardisziplinen PR und Organisationsberatung an.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist PR ein Managementprozess. Auch in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur hat sich diese Perspektive etabliert (Bentele, 1997b; Besson, 2004; Schöller & Koch, 2013; Storck, 2009; Zerfaß, 2004), vor allem weil sie an die viel zitierte PR-Definition von Grunig und Hunt (1984) anschließt, die PR als Management von Kommunikation bezeichnen. Im Kommunikationsmanagement müssen in verschiedenen Phasen Entscheidungen getroffen werden: 1) Problemidentifikation, 2) Recherche und Analyse, 3) Ressourcen und 4) Lösung (Long & Hazelton, 1987, S. 10). Ähnlich verläuft eine PR-Programm- bzw. Kampagnenplanung (siehe auch Bentele & Nothhaft, 2014; Merten, 2000). Avenarius (2000) lehnt sich an Erkenntnisse aus dem Marketing (S. 197) an und beschreibt fünf Phasen der PR-Kampagne: 1) Analyse, 2) Strategische Planung, 3) das Kampagnenkonzept, 4) Umsetzung und 5) Kontrolle. Die Phasen

folgen zwar logisch und zeitlich aufeinander, jedoch sollten immer wieder Rückkopplungsschritte eingebaut werden (S. 197), um ein in sich schlüssiges Produkt zu konzipieren. Dies kann nötig werden, wenn ein Schritt nicht wie geplant verläuft und eine Anpassung erfolgen muss. Avenarius (2000) beschreibt konkrete Arbeitsschritte und Instrumentarien für die einzelnen Prozessphasen. Dabei wird deutlich, dass er (zumindest implizit) bereits die Möglichkeit externer Beratung angedacht hat: In der Analysephase werden z.B. die Ziele des Auftraggebers sowie seine Stärken und Schwächen erkundet (S. 198). Grundsätzlich dient die Analysephase der Recherche über das bestehende Kommunikationsproblem bzw. –ziel, die Organisation und das Organisationsumfeld. In der Phase der Strategischen Planung werden die kommunikativen Ziele fixiert und Zielgruppen identifiziert. Die zentrale PR-Idee wird dann in der Phase des Kampagnenkonzeptes entwickelt, die PR-Instrumente und Medienkanäle werden ausgewählt. Es ist zu vermuten, dass die Phasen zwei und drei in der Umsetzung häufig stark ineinandergreifen bzw. teilweise zeitgleich verlaufen. In der vierten Phase, der Phase der Umsetzung, wird das erarbeitete Konzept implementiert. In der Kontrollphase wird eine Evaluation der Kampagne durchgeführt.

In der Literatur zu Organisations- und PR-Beratung finden sich ähnliche Phasen wieder, die nun explizit einen Beratungsprozess beschreiben (z.B. Fritz & Effenberger, 1998, S. 107; Kauffeld et al., 2009, S. 121; Kubr, 1996, S. 21; Schöller & Koch, 2013, S. 161). Hier wird häufig noch eine weitere Phase an den Anfang gestellt, die die Kontaktaufnahme zwischen Berater und Klient umschreibt. Unter Beachtung der Systematisierungen aus beiden Disziplinen bietet sich eine Unterteilung des PR-Beratungsprozesses in fünf Phasen an:

- Eingangsphase
- Briefing und Zieldefinition
- Planung
- Durchführung
- Evaluation und Abschluss

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen und ihre Charakteristika kurz dargestellt. Außerdem werden Befunde aus Interviews mit PR-Beratern und -Klienten entlang der oben beschriebenen Phasen dargestellt. Die Befunde stammen aus der Dissertation von Fuhrberg (2010) und sollen hier in gekürzter Form vorgestellt werden. Im deutschsprachigen Raum ist Fuhrbergs Arbeit die einzige empirische Studie⁵, die die Klient-Berater-Interaktion spezifisch für den PR-Bereich entlang dieser Phasen systematisch untersucht.

⁵ Mit Ausnahme der Studie von Schöller und Koch (2013), die sich allerdings auf das Erfolgsverständnis der beteiligten Akteure konzentriert.

2.4.1 Eingangsphase

Die Eingangsphase wird, je nach Autor, auch als Start-, Initiierungs- oder Kontakt- und Auftragsklärungsphase betitelt. In dieser Phase nehmen die Interaktionspartner Kontakt zueinander auf, eine vorläufige Problemdiagnose in Form einer Auftragserteilung wird erstellt und letztendlich ein Vertrag zwischen Berater und Klient geschlossen (Saam, 2007, S. 33). In dieser Phase werden die Gründe und Ziele der Beratung zumindest zum Teil offengelegt (Fritz & Effenberger, 1998, S. 107), es entscheidet sich also schon grob, in welche Richtung die Beratungs-Interaktion gehen wird und welche Rollen die Beteiligten in diesem Prozess einnehmen werden (Saam, 2007, S. 33). Fuhrberg (2010, S. 84–87) beschreibt für PR-Beratung unterschiedliche Akquisitions-Strategien, wie z.B. Pitches, die von Unternehmen ausgeschrieben werden. Auch in einer Wettbewerbs-Situation findet natürlich ein (vielleicht sogar recht intensiver) Kontakt zwischen potentiellm Auftraggeber und potentiellm Berater statt. Man könnte fast von einer Art Simulation des bevorstehenden Prozesses sprechen, die sicher Einfluss auf die spätere Beratung haben wird. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich allerdings auf die Interaktion während der tatsächlichen Beratung, weswegen der Sonderfall des Teilnahmewettbewerbs hier nicht näher betrachtet wird. Nichtsdestotrotz ist diese erste, der eigentlichen Beratung vorausgehende Phase, nicht irrelevant: Auswahlkriterien und Einsatzgründe der Auftraggeber sowie Erwartungen beider Seiten setzen den Rahmen für die Beratungs-Interaktion.

Empirische Befunde

Entscheidend in der Eingangsphase sind die Gründe, aus denen heraus Klienten sich für eine PR-Beratung entscheiden. Diese Einsatzgründe haben große Auswirkungen auf den folgenden Prozess; daher widmet diese Arbeit den Einsatzgründen und Auswahlkriterien für PR-Agenturen ein eigenes Kapitel (5.1), in dem unter anderem die Ergebnisse Fuhrbergs vorgestellt werden.

Die Befragten in Fuhrbergs (2010) Studie nennen sechs Wege des Erstkontaktes mit Agenturen. In einigen Fällen nehmen die Agenturen mit den potentiellen Klienten Kontakt auf (S. 212-213):

- Formale Ausschreibungen (bei der Vergabe von Aufträgen durch öffentliche Einrichtungen)
- Agenturmailings (Dienstleistungsprofil und Referenzen werden an potentiellen Klienten verschickt)
- Maßnahmenvorschläge (Agenturen schlagen bereits bewährte Maßnahmen proaktiv vor)

Die Kontaktaufnahme kann auch von Klienten-Seite initiiert werden:

- Branchen-Monitoring (PR-Markt wird beobachtet, dabei fallen Agenturen auf)
- Agentur-Scanning (Agenturmarkt wird laufend beobachtet)

Außerdem kann es noch zur Kontaktaufnahme in speziell dafür vorgesehenen Rahmen kommen:

- Branchentreffen-/medien (Agenturen präsentieren ihre Arbeit, ohne dabei gezielt potentielle Klienten anzusprechen)

Im nächsten Schritt wird der Kontakt durch Mittel wie Agentur- und Wettbewerbspräsentationen oder Agenturbesuche vertieft.

Wer letztendlich darüber entscheidet, welche Agentur für einen bestimmten Auftrag engagiert wird, hängt laut Fuhrbergs Befunden von verschiedenen Faktoren auf Seiten des Klienten ab. So ist die Relevanz des Beratungsinhaltes von Bedeutung: Wenn beispielsweise die gesamte Organisation von den Beratungsergebnissen betroffen ist, wird die oberste Führungsebene mitentscheiden. Bei spezifischen Fachthemen liegt die Auswahl häufig bei der Fachabteilung. Hier ist relevant, wie groß die Organisation ist: Bei kleineren und mittleren Organisationen ist die Geschäftsführung eher involviert als bei großen Organisationen. Ebenso spielt eine Rolle, welche Abteilung den Etat für den Auftrag zur Verfügung stellt (und dann natürlich entscheiden möchte, wie dieser investiert wird).

2.4.2 Briefing & Zieldefinition

Die zweite Phase, je nach Autor Start-, Diagnose-, Zieldefinitions-, Situationsanalyse- oder Briefing-Phase genannt, bezeichnet den eigentlichen Einstieg in die Beratungs-Interaktion. Hier sollte idealerweise die in der ersten Phase bereits ange deuteten Problemstellung spezifiziert und offengelegt werden. Das Problem wird vom Klienten dargelegt und vom Berater analysiert. Dazu benötigt der Berater eine Fülle an Informationen, dementsprechend gehört das Sammeln von Daten (Kubr, 1996, 1996, S. 21; Saam, 2007, S. 33) in diese Phase. Die Aufgabe des Klienten ist es, „verständlich, vollständig und wahrhaftig“ (Fuhrberg, 2009, S. 88) Informationen zur Verfügung zu stellen (Briefing⁶), der Berater muss alle für eine Diagnose nötigen Daten sammeln, eine Situationsanalyse erstellen und diese dann an den Klienten zurückmelden (Kubr, 1996, S. 21). Fuhrberg (2009) und Merten

⁶ Unter Briefing wird die „Auftragserteilung, die präzise die Ziele Voraussetzungen, Erwartungen, Bedingungen, finanziellen Mittel, Termine und Messgrößen benennt und die für die Auftrags Erfüllung erforderlichen Hintergrundinformationen mitliefert“ Knobel (2006, S. 208)

(2013) betonen die Wichtigkeit des Klienten-Briefings, aber auch die Anforderungen an den Berater, der sein Feingefühl unter Beweis stellen muss, wenn es dem Klienten nicht gelingt, seine Zielvorstellungen adäquat zu formulieren (Fuhrberg, 2009, S. 88). Zudem soll das Briefing noch genug Spielraum für Ideen und Überlegungen des Beraters lassen, um überhaupt Beratung zu ermöglichen – sonst würde der Berater ja nur die Anweisungen des Klienten ausführen. Am Ende der Phase sollte das Ziel der Beratung (zumindest vorläufig) definiert und von beiden Seiten anerkannt sein. Aufgrund dieser Zielsetzung und der Wichtigkeit des Briefings wird diese Phase im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit als *Briefing/Zieldefinition* bezeichnet, wohl wissend, dass zwischen diesen beiden Vorgängen Recherche und Analyse des Beraters stattfinden.

Empirische Befunde

Im Rahmen der Briefing- und Zieldefinitionsphase (bei Fuhrberg: Situationsanalyse) betont Fuhrberg (2010) vor allem die Bedeutung des Briefings (S. 216). Laut der Befragten seiner Studie können (neben den verantwortlichen PR-Experten) die Mitglieder der Geschäftsführungs-Ebene, Marketing-Verantwortliche, Fachabteilungen und teilweise externe Kommunikationsexperten am Briefing beteiligt sein. In Einzelfällen werden Agenturen gebeten, sich selbst zu briefen, also auf Grundlage vorliegender Informationen eine strukturierte Analyse selbst zu erstellen. Die Initiative für das Briefing geht meist vom Klienten aus (S. 221). Häufig erfolgt ein erstes, noch relativ vages Briefing schon vor der eigentlichen Auftragserteilung – schließlich müssen sich die beiden Parteien auf einen bestimmten vertraglichen Rahmen einigen. Ein ausführliches Briefing erfolgt dann nach der Auftragsvergabe. Besteht die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum hinweg, erfolgen immer wieder neue Briefings (in bestimmten Abständen oder zu Einzelmaßnahmen, u.U. informell).

Wie genau die Aufgabenstellung des Briefings lautet, hängt laut Fuhrbergs Befunden vom Inhalt des Beratungsprojektes ab. Er nennt u.a. das Positionieren einer Organisation, Verhindern und Überwinden einer Krise oder das Begleiten einer Produkteinführung als mögliche Anlässe für Beratung. Je nachdem fallen Briefings eher problem- oder zielorientiert aus und unterscheiden sich in Form und Umfang (S. 225). Über das Briefing hinaus wird von Beratern erwartet, eigene Recherchen anzustellen, wobei unterschiedliche Methoden Anwendung finden (S. 228-229). Außerdem können Berater fehlende Informationen bei ihren Klienten abfragen, was laut Fuhrbergs Befunden allerdings gemischte Gefühle hervorruft: Zwar wird erwartet, dass die Berater bei Unklarheiten nachfragen, allerdings sollte dies immer über die direkten Ansprechpartner auf Klienten-Seite geschehen. Eigenständige Recherchen innerhalb des Unternehmens werden nicht gerne gesehen,

weil die Klienten Störungen innerhalb der Organisation (Zeitverlust, Irritationen, Machtkämpfe) fürchten. Zum Teil wenden die Berater zur Recherche und Auswertung des Briefings Verfahren wie die SWOT-Analyse, Eigen- vs. Fremdbild-Analyse oder Ist-Soll-Vergleich an (S. 231-232).

Sind Briefing und Recherche der Berater abgeschlossen, erfolgt in der Regel ein mehr oder weniger formelles Re-Briefing. Hier zeigt sich, ob die Berater den Auftrag des Klienten richtig verstanden haben – idealerweise erfolgt diese Phase in einem „wechselseitigen, zunehmend an Verbindlichkeit gewinnenden Kommunikationsprozess“ (Fuhrberg, 2010, S. 231); Fuhrbergs Ergebnisse zeigen, dass dies nicht immer der Fall ist. Stattdessen schildern einige Befragte ein hohes Konfliktpotential: Klienten sind enttäuscht, wenn ihre Anforderungen nicht richtig verstanden wurden, Berater machen das mangelnde Briefing dafür verantwortlich. Bei starken Konflikten kann ein Beratungsprozess bereits in dieser frühen Phase scheitern. Fuhrberg merkt außerdem an, dass die Grenzen zur nächsten Phase nicht immer klar gezogen sind: Oft beinhaltet das (Re-)Briefing bereits „wesentliche Bestandteile des Maßnahmenkonzeptes“ (Fuhrberg, 2010, S. 233).

2.4.3 Planung

In der nun folgenden Phase des Beratungsprozesses kommt dem Berater der aktivere Part in der Interaktion zu: Diese Phase wird in der Literatur als (Handlungs)Planungs-, Empfehlungs- oder Konzeptions- und Präsentations-Phase bezeichnet. Der Berater entwickelt ein Konzept oder eine Empfehlung und präsentiert diese dem Klienten (Fuhrberg, 2009; Kauffeld et al., 2009; Kubr, 1996). Je nachdem, wie dieser die Empfehlung aufnimmt, wird es hier zu Rückkopplungen in Form von Re-Briefings und Anpassungen kommen. Ziel dieser Planungsphase ist im PR-Bereich meist eine grundlegende kommunikative Strategie und eine implementierbare Taktik (Bentele & Nothhaft, 2014, S. 615-618). Was genau geplant wird, hängt natürlich vom konkreten Gegenstand der Beratung ab. Auch der Aktivitätsgrad der einzelnen Akteure kann variieren: Ein relativ passiver Klient, der nach der Präsentation durch den Berater entweder den Daumen hebt oder senkt ist ebenso denkbar wie eine kooperative Interaktion.

Empirische Befunde

Die Befragten in Fuhrbergs (2010) Studie geben an, dass die Berater den aktiven Part in der Planungsphase (bei Fuhrberg: Konzeptions- und Präsentationsphase) übernehmen. Bis auf gemeinsame Workshops findet der Konzeptionsprozess bei den Agenturen statt, wobei meist die gleichen Personen wie in der Briefing-Phase

involviert sind (S. 236). Die Berater berichten allerdings von einem „mangelnden Konzeptionsinteresse“ (Fuhrberg, 2010, S. 237) auf Klienten-Seite. Dafür werden unterschiedliche Gründe vermutet: mangelnde Zeit oder Klienten-Kompetenz, Desinteresse des Klienten, Vertrauen in die Kompetenz des Beraters, Rückbezug auf das Briefing und maßnahmenzentriertes Handeln. Für den Berater liegt die Herausforderung in der Planungsphase nicht nur darin, ein solides Konzept zu entwickeln – er muss darüber hinaus ein Konzept entwickeln, das dem Klienten gefällt. Die Befragten in Fuhrbergs Studie müssen sich dabei häufig auf ihr Bauchgefühl verlassen. Zur Absicherung ihrer Entscheidung diskutieren sie mit ihren Kollegen oder suchen den Kontakt zum Klienten, um Zwischenergebnisse abzustimmen. Klienten haben besonders dann ein Interesse an einer engen Abstimmung, wenn das Konzept letztendlich hierarchie-höheren Personen in ihrer eigenen Organisation präsentiert werden soll: Sie wollen ihren Kopf nicht hinhalten für vermeintliche Fehler der Agentur. Auf der anderen Seite haben Klienten häufig wenig Zeit und Interesse, in die Konzeption mit eingebunden zu werden und möchten lieber ein fertiges Konzept vorgelegt bekommen und dann Kritik äußern. In manchen Fällen ist einfach wenig Absprache nötig: wenn das Briefing keine (Nach)Fragen offenlässt oder Klient und Berater schon lange zusammenarbeiten und sich gegenseitig gut kennen.

Letztendlich muss am Ende der Planungsphase ein Konsens zwischen Klient und Berater (und damit innerhalb der jeweiligen Organisationen) erreicht werden, ansonsten kann die Umsetzung nicht beginnen. Hier zeigen Fuhrbergs Ergebnisse, dass die Entscheidung für oder gegen ein Konzept alles andere als rein sachlogisch geleitet ist: Die Befragten beschreiben den Entscheidungsprozess als von Unsicherheiten geprägt. Häufig haben die Klienten wenig Ahnung von PR und entscheiden aus einer Laien-Perspektive heraus (S. 263). Fuhrberg schildert außerdem ein Nähe-Distanz-Dilemma: Auf der einen Seite wünschen sich die Klienten einen organisationsnahen Berater, auf der anderen Seite wird so die Außensicht des Beraters gefährdet und „gegenseitiger Kontrollverlust“ (S. 264) riskiert. Hier wird wieder deutlich, wie entscheidend die Interaktion zwischen Berater und Klienten ist: In einem ständigen Aushandlungsprozess muss ein gemeinsamer Weg gefunden werden.

2.4.4 Durchführung

In der Durchführungs-, Implementations-, Operationalisierungs-, Realisierungs- oder Umsetzungsphase kann der Berater eine unterstützende (Bentele & Nothhaft, 2014; Kubr, 1996; Saam, 2007), eine ausführende (Fuhrberg, 2009) oder gar keine

(Elbe & Saam, 2008, S. 331) Rolle spielen. Eine unterstützende Form von PR-Beratung in dieser Phase könnte bedeuten, dass der Klient eine Social Media Plattform zur Stakeholder-Kommunikation nach den Empfehlungen des Beraters aufbaut. Die technischen und gestalterischen Details liegen in der Hand des Klienten, aber der Berater unterstützt bei Entscheidungen, die die Kommunikation angehen, z.B. wie mit bedenklichen Kommentaren umgegangen wird. In einer ausführenden Rolle würde die Agentur auch den technischen und gestalterischen Part übernehmen und umgekehrt immer wieder Rücksprache mit dem Klienten halten. Es wäre aber auch denkbar, dass der Berater nur die Empfehlung zum Aufbau einer solchen Plattform gegeben hätte, eventuell in Verbindung mit einer detaillierten Planung; die eigentliche Implementierung aber liegt beim Klienten, der dafür das im Unternehmen vorhandene Wissen nutzt oder einen anderen Dienstleister beauftragt. Die Phase der Umsetzung ist also nicht zwangsläufig Teil einer Beratungs-Interaktion, zumal es sein kann, dass der Klient die Empfehlungen des Beraters letztendlich gar nicht umsetzt.

Empirische Befunde

Die Befragten in Fuhrbergs (2010) Untersuchung erklären, dass die meisten Konzepte vor der letztendlichen Umsetzung noch einmal modifiziert werden. Als häufigster Grund für Änderungen nennen Berater das Budget, Klienten hingegen inhaltliche Gründe (S. 267). Auch in dieser Phase liegen diverse Stolpersteine in der Interaktion: Auf der einen Seite wollen Klienten, dass ihre Wünsche 1:1 umgesetzt werden, auf der anderen Seite sollen Berater eben vor allem beraten und „ihre Vorschläge konsequent vertreten“ (S. 270). Dies tun sie vor allem dann, wenn sie schon länger mit dem Klienten zusammenarbeiten und ihre Vorschläge in der Vergangenheit auch angenommen wurden (S. 280).

Sobald die konkrete Umsetzung startet, müssen verschiedene Aspekte kontrolliert werden: Die Befragten nennen hier die Kontrolle des Etats, der Inhalte und der Umsetzung. Für die vorliegende Arbeit ist besonders die Umsetzungskontrolle interessant, da hier die meiste Interaktion zwischen Berater und Klient stattfindet. Je nach Intensität der jeweiligen Phase kann die Kontakthäufigkeit von mehrmals täglich zu einmal alle paar Wochen variieren (S. 276). Zum Teil gibt es regelmäßige Meetings, andere Projekte werden eher informell und bei Bedarf besprochen. Der Kontakt zum Klienten ist laut Aussagen der befragten Berater wichtig, um Stimmungen zu erfassen und auf dem neuesten Stand zu bleiben. Probleme entstehen vor allem dann, wenn Berater und Klient ein unterschiedliches Verständnis von bestimmten Sachverhalten (z.B. Medienarbeit) haben oder wenn es zu zeitlichen Verzögerungen kommt, etwa, weil auf Seite des Klienten lange Abstim-

mungswege eingehalten werden müssen (S. 277). Kleinere Probleme in der Umsetzungsphase versuchen Berater selbst zu lösen, größere hingegen werden sofort dem Klienten kommuniziert. Werden die Probleme von den Klienten verursacht, ist wieder Fingerspitzengefühl gefordert: Die Kritik muss höflich vorgetragen werden und darf den Klienten nicht diskreditieren (S. 277). Fuhrberg resümiert, dass eine sachorientierte Zusammenarbeit vor allem dann möglich ist, wenn Klient und Berater gleichermaßen „an der kommunikativen Zielerreichung interessiert“ (S. 280) sind. Dem gegenüber stehen divergierende Zielsetzungen wie die Gewinnmaximierung der Berater oder Konkurrenz-Beziehungen innerhalb der Klienten-Organisation.

In Fuhrbergs Untersuchung kommt die (theoretisch denkbare) Möglichkeit, dass der Berater an der Umsetzung gar nicht beteiligt ist, nicht vor. Auch die genannten Maßnahmen deuten darauf hin, dass PR-Beratung eher umsetzungsorientiert ist – bei lange bestehender Zusammenarbeit zwischen Klient und Berater liegt die Umsetzung häufig ganz in den Händen der Berater, Abstimmung erfolgt nur noch in wenigen Fällen.

Fuhrberg verzeichnet in dieser Phase des Beratungsprozesses eine klare Machtdominanz der Klienten. Diese erwarten eine einwandfreie Leistung und äußern sich in der Befragung nur ungern zu ihrer eigenen Kritikfähigkeit. Im Gegenzug versuchen die Berater, eigene Machtbasen zu halten. Sie versuchen, kleinere Fehler zu verheimlichen und machen ihre eigenen Leistungen dem Klienten nur eingeschränkt transparent. Auch diese Machtverschiebung zugunsten des Klienten sieht Fuhrberg als Indiz für eine „operative Inanspruchnahme der Dienstleistung, weniger für die beraterische“ (S. 280).

2.4.5 Evaluation & Abschluss

Die abschließende Phase der Beratungs-Interaktion ist die Abschluss-, Kontroll-, oder Evaluationsphase. In dieser Phase wird das Beratungsprojekt beendet. Saam (2007) fasst folgende Aufgaben für diese Phase zusammen: „Evaluation, Abschlußbericht, Abklärung von Verbindlichkeiten, Planung von Folgeaufträgen, Rückzug des Beraters“ (S. 33). Dem Aspekt der Evaluation soll hier gesonderte Aufmerksamkeit geschenkt werden. Seit Mitte der 1990er Jahre beschäftigt PR-Evaluation im deutschsprachigen Raum PR-Wissenschaftler, Branchenverbände und Praktiker. Bentele (1997a) sprach von einem wahren „Evaluationsboom“ (S. 16), der trotz eines gewissen Rückgangs weiter anhält (Raupp, 2008, S. 179). Während anfangs vorrangig die grundsätzliche Messbarkeit von PR-Wirkung diskutiert wurde, stehen inzwischen Methoden und Wertschöpfung im Vordergrund

(Wippersberg, 2012, S. 242). Evaluation ist in der PR also definitiv ein Thema und spielt dementsprechend in PR-Beratungsprozessen eine Rolle. Die Frage ist nun, was unter Evaluation verstanden wird und was im Rahmen von PR-Beratung genau der Gegenstand der Evaluation ist. Besson (2004) definiert PR-Beratung als „die kontinuierliche Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses“ (S. 2). Evaluation beinhaltet also die Aspekte des Messens genauso wie des Bewertens (Fuhrberg, 2010, S. 112; Wottawa & Thierau, 2003). Dies kann nun systematisch und gestützt von wissenschaftlichen Methoden stattfinden, oder unwissenschaftlich, quasi intuitiv. Diese unwissenschaftliche Form der Evaluation passiert quasi ständig und kann in der PR die Bewertung der „1) Aktivitäten zur Erstellung des Kommunikationsprozesses, 2) des Kommunikationsprozesses selbst oder 3) seiner Auswirkungen“ (Fuhrberg, 2010, S. 112) bedeuten. Diese Feststellung ist entscheidend, denn bei Evaluation handelt es sich eben nicht nur „um die Bewertung von Resultaten, sondern ebenso um die Erfassung der Ausgangssituation, die Qualität der Planung, die Planreue der Durchführung und das Erreichen der definierten kurz- und langfristigen Ziele“ (Besson, 2008, S. 30). Bei der reinen Ergebniskontrolle spricht man von *summativer Evaluation*, bei der Kontrolle des Prozesses und der Strategie von *formativer Evaluation* (Bentele & Nothhaft, 2014, S. 620; Fuhrberg, 2010, S. 113; Wottawa & Thierau, 2003, S. 64). Bessons Definition integriert diese beiden Evaluations-Formen in ihrer Definition. Die summative Evaluation wird am Ende des PR-Prozesses durchgeführt und bildet die letzte Phase des PR-Prozesses, in der abhängig von der Zielsetzung die Zielerreichung gemessen wird (Bentele, 1997a, S. 17; Fuhrberg, 2010, S. 114–115; Wippersberg, 2012, S. 224). Die formative Evaluation hingegen findet über den gesamten Prozess hinweg statt. Diese Erkenntnisse lassen sich auf den Prozess der PR-Beratung übertragen. In der letzten Phase wird idealerweise eine Ergebniskontrolle durchgeführt: Wurde das am Anfang definierte Ziel der Beratung erreicht? Außerdem können Effizienz und Effektivität (Zerfaß, 2014, S. 56) des Beratungsprozesses hinterfragt werden – damit wird der Fokus schon eher auf die Prozesshaftigkeit der Interaktion Beratung gelenkt, weg von den Ergebnissen. Eine Evaluation der Beratung wird (und sollte) aber während des gesamten Prozesses immer stattfinden. Am Ende der Beratung steht eine abschließende Bewertung beider Aspekte: des Prozesses und der Ergebnisse. Die Ergebniskontrolle muss nicht zwangsläufig vom Berater durchgeführt werden: In einer Befragung von PR-Agenturen und ihren Kunden gaben 57 Prozent der Kunden an, ihre PR-Maßnahmen intern zu evaluieren, 16 Prozent ließen die Evaluation von einer PR-Agentur durchführen und 27 Prozent nahmen die Dienste eines (spezialisierten) externen Dienstleisters in Anspruch (Fröhlich, Schluricke, & Schanz, 2007, S. 4). Sowohl summative als

auch formative Evaluation können in Kooperation oder nur von Berater oder Klient durchgeführt werden. Evaluation ist also nicht zwangsläufig Teil der Beratungs-Interaktion. Einen Abschluss muss aber jedes Beratungsprojekt finden (selbst wenn es abgebrochen wird) – die letzte Phase ist im Gegensatz zur Phase der Durchführung also in jedem Fall Teil der Beratungs-Interaktion.

Empirische Befunde

Grundsätzlich bieten die befragten Berater in Fuhrbergs (2010) Studie diverse Methoden und Instrumente der Erfolgskontrolle an – allerdings werden diese Leistungen von den Klienten nur selten in Anspruch genommen. Evaluation als Teil des Beratungsprozesses hat nur dann eine Chance, wenn sie von vorneherein mit eingeplant wurde und kein zusätzlicher Kostenpunkt ist, ansonsten droht die Streichung aus Kostengründen. Evaluation ist damit oft eine fast schon eine ehrenamtliche Leistung der Berater. Wenn evaluiert wird, geht es meist nicht wirklich um eine Identifikation von Schwächen und Fehlern, sondern eher um eine Legitimation der durchgeführten Maßnahmen (vor dem Klienten oder innerhalb der Klienten-Organisation). Dabei können beide Parteien Evaluation strategisch zum Machterhalt einsetzen.

Für die vorliegende Arbeit ist vor allem interessant, inwieweit die Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient in dieser letzten Phase der Beratung einer kritischen Rückschau unterzogen wird. Ein mögliches Mittel wäre eine formalisierte Kundenzufriedenheits-Befragung. Die Befragten nennen diverse Gründe für ein solches Vorgehen (symbolische Wertschätzung, hierarchieübergreifendes Feedback, agenturinterne Kontrolle, Qualitätssicherung, operative Distanz, systematische Reflexion), allerdings gibt es auch Vorbehalte (Feedback wird ohnehin laufend eingeholt, Kritik kommt automatisch, Standardfragen nicht situationsgerecht, mangelnde Erkenntnis, Klienten reagieren irritiert und missverstehen Evaluation als ‚Fishing for Compliments‘) (S. 304). Die befragten Klienten berichten eher von informellen Formen der Rückmeldung, wie beispielsweise vertrauliche Gespräche im Rahmen einer jährlich stattfindenden Weihnachtsfeier. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass Evaluation, vor allem mit Blick auf die Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient, wenig professionalisiert abläuft und keinen hohen Stellenwert einnimmt. Der eigentliche Abschluss des Beratungsprozesses wird von Fuhrberg nicht untersucht.

Fuhrbergs Studie bietet wertvolle Einblicke in die verschiedenen Prozessphasen der Klient-Berater-Interaktion. Kritisch anzumerken ist, dass nicht konsequent zwischen Berater- und Klienten-Perspektive unterschieden wird. Außerdem bleibt häufig unklar, ob die getroffenen Aussagen nur Einzelfälle in der Stichprobe be-

treffen oder bei vielen der befragten Akteure vorkommen; es ist also schwer einzuschätzen, inwieweit sich seine Befunde im Einzelnen auf PR-Beratungsprozesse verschiedenster Art übertragen lassen. Zusammenfassend zeichnet sich das Bild einer stark operativen Ausrichtung der Beratungsprojekte. Das Projekt prägen können Berater vor allem in der Phase der Planung, insgesamt scheint die Machtverteilung aber deutlich zugunsten des Klienten auszufallen. Dieser Punkt wird später in der Arbeit noch einmal ausführlich betrachtet (siehe Kapitel 5.2.3).

Berater-Klienten-Interaktion in der PR-Beratung
Theoretische Fundierung und empirische Analyse einer
komplexen Dienstleistung

Schöller, C.

2018, X, 319 S. 24 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18877-1