

Das Kommunikationskonzept in 10 Schritten

Nicole Zeiter
MA UZH/dipl. PR-Beraterin BR/SPRV
working image, Winterthur
www.workingimage.ch

Schritt Nr. 1

Auftrag und Briefing

Zu Beginn müssen Auftrag und Rahmenbedingungen mit dem internen oder externen Auftraggeber geklärt werden. Dies erfolgt am besten bei einem Treffen (und nicht telefonisch oder gar per E-Mail), damit man nachfragen und Missverständnisse gleich zu Beginn vermeiden kann. An diesem „Briefing“ werden folgende Fragen geklärt:

Welche Punkte umfasst das Briefing?

- Ausgangslage. Weshalb ein Konzept?
- Umschreibung der Aufgabe, Zielsetzungen, Erwartungen:
 - Welches ist das konkrete (Kommunikations-)Problem?
 - Was soll sich ändern?
- Interne und externe Unterlagen über die Organisation
- Ansprechpartner, mögliche Gesprächspartner innerhalb der Organisation
- Termine: Bis wann muss das Konzept erstellt sein? Wann werden die Massnahmen lanciert?
- Budget: Es ist empfehlenswert, den ungefähren Budgetumfang mit dem Auftraggeber vorgängig zu klären.

In dieser Phase ist es wichtig, dass man vor allem Fragen stellt und noch nicht mit Lösungsvorschlägen vorprellt. Denn es gilt darüber hinaus, noch weitere Informationen zu sammeln – entweder im direkten Gespräch oder in Form einer Recherche.

Schritt Nr. 2

Situationsanalyse

Bei der Situationsanalyse geht es darum, eine treffende Beurteilung der Ist-Situation der Organisation abzugeben und damit die Grundlagen für das zu entwickelnde Kommunikationskonzept zu schaffen.

1. Die Analysephase beginnt mit dem Sammeln der relevanten Informationen.
2. Danach muss das Material ausgewertet und gewichtet werden.
3. Als letztes wird die Situationsanalyse ausformuliert. Sie wird mit den Schlussfolgerungen abgeschlossen.

Informationsbeschaffung/Recherche

- Schriftliche Unterlagen (Jahresberichte, Mitgliederzeitschriften, Statistiken, Umfragen, Strategie, Leitbild etc.)
- Gespräche mit Mitarbeitenden, mit externen Experten oder ExponentInnen der Dialoggruppen (Image...)
- Recherchen in Medienspiegeln, Internet, Marktstudien, Statistiken
- Brancheninformationen

Analyse

Hier einige Anhaltspunkte für den Inhalt einer Analyse (je nach Fall ausführlicher oder kürzer). Es ist die Aufgabe des/der Konzeptautors/-in, die relevanten Fragen für den jeweiligen Fall auszuwählen.

Analyse intern

- Wer sind wir?
- Welche Unternehmenskultur pflegen wir?
- Wie kommunizieren wir? (Kommunikationsinstrumente, Philosophie)
- Wie schätzen wir selbst unser Image ein (Eigenbild)?
- Wer sind unsere Mitbewerber?
- Wie sind wir (im Vergleich zu den Mitbewerbern) positioniert?
- Wie gestaltet sich die Kommunikation bisher? Mankos?

Analyse extern

- Welche Kommunikationskanäle und –mittel nutzt die Organisation in der externen Kommunikation?
- Wie ist der externe Auftritt (CD)?
- Welches Bild haben die Medien, Opinion Leaders, Beeinflusser, Lieferanten, potentielle Mitarbeitende etc. von der Organisation (die relevanten auswählen)?
- Wie meisterte die Organisation bisherige Krisen?

a) Beschaffungsmarkt

- Wie gut gelingt uns die Rekrutierung von Personal und Freiwilligen?
- Welche Rolle spielt die Beschaffung finanzieller Ressourcen und welche Kommunikationsanstrengungen haben wir dafür unternommen?

b) Absatzmarkt

- Wer nutzt unser Angebot und ist somit direkter Leistungsempfänger?
- Wie möchten wir auf die Gesellschaft einwirken?
- Wer bietet dieselben Leistungen an bzw. verfolgt ähnliche Beeinflussungsziele? (Konkurrenz)

c) Kommunikationsrelevante Einflussfelder ausserhalb der Organisation

Sozioökonomisches Umfeld und Konkurrenz

- Welche für uns relevanten Entwicklungen zeichnen sich im wirtschaftlichen, technologischen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld ab?
- Stehen Gesetzesänderungen an, welche die Organisation betreffen?
- Zeichnet sich ein gesellschaftlicher Wertewandel ab?
- Gibt es Trends, die wir berücksichtigen müssen?

Die SWOT-Analyse

➔ Alle Resultate werden anschliessend in der Stärken/Schwächen-Chancen/Gefahren-Analyse (=SWOT-Analyse) verdichtet und zusammengefasst.

Stärken	Schwächen
beziehen sich auf die Organisation	
Chancen	Gefahren
beziehen sich auf die Einflüsse aus der Umwelt	

Das Fazit

Fragen Sie sich, bevor Sie in die Details gehen, zunächst:

- Welchen Gesamteindruck habe ich?
- Wo liegt das Kernproblem?
- Wo stehen wir heute (IST-Zustand)?
- Wo möchten wir „morgen“ stehen (SOLL-Zustand)?
- Welche Probleme können nicht mit Kommunikationsmassnahmen behoben werden? (Diese müssen dem Auftraggebenden ebenfalls in geeigneter Weise kommuniziert werden.)

In einem zweiten Schritt kristallisieren Sie die Fazite aus der SWOT heraus (in der Regel 2 – 3).

Stolpersteine:

- ✘ Lückenhafte Recherchen und/oder die Fakten falsch gewichtet.
- ✘ Keine klaren Fazits gezogen aus den Recherchen oder die falschen Fazits gezogen.

Schritt Nr. 3

Rebriefing

Nach Abschluss der Situationsanalyse ist es empfehlenswert, den internen oder externen Auftraggeber mit dem Resultat der Situationsanalyse zu konfrontieren.

Dabei geht es darum, ob man das Anliegen richtig verstanden hat, ob alle relevanten Informationen eingeflossen sind und ob man auf dem richtigen Weg ist.

Diese Besprechung gibt auch die Gelegenheit, offene Fragen direkt zu klären. Zudem kann bereits abgetastet werden, ob die beabsichtigte Stossrichtung der Kommunikationsmassnahmen vom Auftraggeber grundsätzlich unterstützt wird.

Ein Rebriefing ist ein gegenseitiges „Suchen und Sich-Finden“. Auf keinen Fall jedoch sollte sich der/die Konzipier/-in vom Auftraggeber so beeinflussen lassen, dass er seine Beurteilung nachträglich ändert. Bei der Situationsanalyse kommen oft auch unangenehme Tatsachen ans Licht. Hier gilt es, mit der nötigen Sorgfalt auf diese und mögliche Wirkungen hinzuweisen und auch klar hervorzuheben, welche Mängel auch mit Kommunikation nicht behoben werden können (z.B. veraltete Strukturen, Führungsprobleme etc.).

Schritt Nr. 4

Kommunikationsziele

Die Analysephase ist jetzt abgeschlossen. Wir gelangen nun in die Strategiephase, wo die Zielsetzungen, die Dialoggruppen, die Kommunikationsstrategie (Vorgehen) und die Massnahmen festgelegt werden.

In diesem Schritt geht es zunächst um die Festlegung der Kommunikationsziele.

Aber aufgepasst: Immer wieder kommen einem dabei Zielsetzungen, welche die gesamte Organisation betreffen, in die Quere! Hier geht es nur darum, die Kommunikationsziele herauszuarbeiten.

- Wir fragen uns dafür, welchen Zustand wir erreichen wollen. (z.B. „Die Mitglieder sind informiert über das neue Angebot“ oder "Die Mitarbeitenden sind motiviert für das neue Projekt". Es geht in diesem Schritt noch nicht darum, wie wir vorgehen werden oder welche Massnahmen realisiert werden sollen.
- Wir unterscheiden dabei zwischen internen und externen Zielen.
- Oft ist es sinnvoll, einige Ziele auch als quantitativ messbare Ziele zu formulieren (z.B. 80 % der Besucher sind "zufrieden" mit dem Tag der offenen Tür" statt "Die Besucher sind zufrieden mit dem Tag der offenen Tür). Dafür müssen geeignete Evaluationsinstrumente für eine quantitative Erfolgskontrolle eingeplant werden wie im genannten Beispiel eines Tags der offenen Tür.
- Oft ist es auch hilfreich, einen Zeitrahmen für die Erreichung des Ziels zu bezeichnen.
- Kommunikationsziele werden positiv formuliert.

Stolpersteine:

- ✘ Statt Zielsetzungen werden bereits Massnahmen oder Botschaften formuliert.
- ✘ Es wird bereits gesagt, wie eine Zielsetzung erreicht werden soll (Kommunikationsstrategie).

Schritt Nr. 5

Dialoggruppen

Nun legen wir fest, welche Personengruppen für unsere Organisation/Unternehmung wichtig sind. Wir umschreiben die Dialoggruppen möglichst genau, damit unsere Kommunikation zielgerichtet auf die einzelnen Gruppen hin abgestimmt werden kann.

- Wir teilen die Dialoggruppen ein in interne und externe. Damit stellen wir sicher, dass interne Ansprechpersonen nicht „vergessen“ gehen.
- Prioritäten: Meist können wir nicht alle Dialoggruppen in gleicher Intensität ansprechen (die Öffentlichkeit als Dialoggruppe ist zu wenig spezifisch), deshalb muss man bewusst Prioritäten setzen.
- Welche sprechen wir aktiv und mit möglichst verschiedenen Massnahmen an?
- Welche Dialoggruppen sind zwar ebenfalls relevant, sind aber mit allgemeiner ausgerichteten Massnahmen, zum Beispiel der Website oder mit Medienarbeit, ausreichend angesprochen?

Schritt Nr. 6

Botschaften

Eine Botschaft ist der Kommunikationsinhalt, der transportiert werden soll. Konkret formuliert man die Botschaften ähnlich wie ein Motto oder einen Slogan. Allerdings wird dieser Text, anders als bei einem Slogan, nicht „ein zu eins“ kommuniziert, sondern geschickt verpackt.

- Die Botschaften können in eine Hauptbotschaft und dialogspezifische Botschaften unterteilt sein. Aber: Je mehr Botschaften, desto komplizierter die Umsetzung.
- Welche Botschaft oder welches Bild der Organisation soll den Dialoggruppen am Ende in Erinnerung bleiben?

So kann eine Organisation die Botschaft „Wir haben die Nase vorn in der Informationstechnologie“ bereits durch die spezifische Wahl der Kommunikationsmassnahmen entsprechend aktiv beeinflussen und diese zudem innerhalb der einzelnen Massnahmen unterschiedlich verpackt wiedergeben.

Beispiele, wo oben stehende Botschaft zum Tragen kommen könnte:

- z.B., wenn Intranet und Internet als Hauptplattformen für die Kommunikation genutzt werden (Mitarbeiterinfo, Mitarbeiterzeitung, Publikationen etc.)
- bei Live-Übertragungen von wichtigen Events der Organisation über Internet etc., z.B. Jahresmedienkonferenz via Internet
- in Medienseminaren für IT-Journalisten
- bei der Organisation einer jährlichen Fachtagung im IT-Bereich
- in einen Claim verpackt (der z.B. auf dem Briefpapier unter dem Logo steht)

Etc.

Schritt Nr. 7

Kommunikationsstrategie

Der Begriff Strategie sorgt oft für Verwirrung, weil damit auch die Gesamtstrategie einer Organisation oder Unternehmung bezeichnet wird. Hier geht es nur um die Kommunikationsstrategie. Sie umschreibt, auf welche Art und Weise wir die Kommunikationsziele erreichen möchten. Die Strategie macht Aussagen zum Verlauf, zur Stimmung, zur Dramaturgie eines Projektes – aber noch keine Angaben zu einzelnen Massnahmen. Die Kommunikationsstrategie wird meist für die nächsten 2 – 3 Jahre formuliert, in unserer kurzlebigen Zeit oft auch nur für ein Jahr. Je länger die Zeitspanne ist, desto wichtiger wird eine Unterteilung in verschiedene Phasen.

Folgende Fragen helfen, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln:

- Gibt es übergeordnet einen Kerngedanken, welcher der Strategie zugrunde liegt?
- Wie ist der „dramaturgische Verlauf“? Schaffen wir einen Höhepunkt, in dem die meisten unserer Kommunikationsmassnahmen gipfeln? Oder schaffen wir viele kleine Highlights, über die gesamte Zeitspanne verteilt?
- Auf welche Dialoggruppen konzentrieren wir unsere Hauptanstrengungen?
- Welche Massnahmengruppen) setzen wir wann und wo ein? (direkte, also Events, Gespräche etc./schriftliche oder elektronische Kommunikation/Medienarbeit)
- Gibt es Leaderfiguren (Statements, Testimonials)?
- Wie sind die Tonalität, und Stil? Kommunizieren wir offensiv oder defensiv? Sind wir laut oder leise? Plakativ oder differenziert? Fahren wir eine emotionale Schiene oder bleiben wir sachlich und nüchtern?
- Wie teilen wir das Budget prozentual über die einzelnen Phasen auf?

Stolpersteine:

- ✘ Wenn die Strategie nur „technisch“ richtig entwickelt wird, aber nicht organisch auf den Resultaten der Situationsanalyse und den Zielsetzungen aufbaut.
- ✘ Wenn die Strategie bereits die Massnahmen im Detail ausformuliert.
- ✘ Wenn in der Strategie nochmals Zielsetzungen genannt werden.

Schritt Nr. 8

Massnahmen und Budget

Im Massnahmenplan werden auf der Basis der Zielsetzungen und der gewählten Strategie geeignete Kommunikationsmassnahmen entwickelt. Der Massnahmenplan wird meist in Tabellenform erstellt und schliesst oft die Budgetzahlen und die Termine mit ein. Es empfiehlt sich, komplexere Massnahmen kurz schriftlich zu schildern, damit die Leserinnen und Leser rasch erfassen können, worum es geht.

Unterscheidungskriterien

- interne/externe Massnahmen
- direkte/schriftliche Kommunikation
- „Musts“ und „Nice to have“

Ein ausgewogener Mix der Kommunikationskanäle ist von Vorteil. Dabei spielt es keine Rolle, wenn gewisse Dialoggruppen mehrfach bearbeitet werden.

Kategorien: Printmittel, AV-Medien, Internet, Events, direkte Kommunikation, Medienarbeit, ev. auch Lobbying.

Budget

- Aufwand Realisation der Massnahmen berechnen bzw. abschätzen (Offerten einholen oder Erfahrungszahlen). Aufwand für interne Projektarbeit und Projektleitung ebenfalls einrechnen und gesondert ausweisen.
- 5 - 10 Prozent als Reserve einrechnen.
- Für welche Teile des Budgets könnte man Sponsoren/Spender etc. finden? Achtung: Erarbeitung und Umsetzung eines Sponsoring-Konzeptes sowie die Erfolgskontrolle muss ebenfalls budgetiert werden!
- Ist das Budget Teil des Jahresbudgets oder ein separates Projektbudget?
- Wie kann der Erfolg gemessen werden (Evaluationsmassnahmen)?

Stolperstein:

- ✘ Massnahmen, die nicht zur Erreichung der Kommunikationsziele beitragen.

Schritt Nr. 9

Termine und Organisation

Nun geht es darum, die Umsetzung der beschlossenen Massnahmen zu realisieren. Dafür muss ein Terminplan für die Produktion erstellt und der Einsatz der Massnahmen terminlich festgelegt werden.

Terminierung

- Wie folgen die einzelnen Massnahmen aufeinander? Welche Massnahmen werden auf verschiedenen Kanälen gleichzeitig lanciert, um die Wirkung zu verstärken? (Auf Zeitachse oder direkt im Massnahmenplan einzeichnen).
- Meilensteine festlegen: Wann müssen Teilaufgaben abgeschlossen sein, damit andere Aufgaben begonnen werden können?
- Ferien, Feiertage, ev. auch politische Agenda berücksichtigen.

Organisation / Verantwortlichkeiten

- Wie ist das Projekt organisiert?
- Wie sind die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen verteilt?
- Gibt es ein Begleitgremium?
- Welche Person, welche Gruppe (Abteilung, Agentur...) erledigen welche Aufgabe?
- Rücksprache mit den vorgesehenen Personen nehmen!

Schritt Nr. 10

Präsentation

Das Kommunikationskonzept wird dem internen oder externen Auftraggeber präsentiert. Die Präsentation ist immer auch Überzeugungsarbeit: Je glaubwürdiger wir unser Konzept präsentieren, desto grösser ist die Chance, dass es auch umgesetzt wird!

Deshalb müssen wir uns bei der Vorbereitung folgende Fragen stellen:

- Wer ist unser Publikum?
- Wie ist das Vorwissen des Publikums?
- Was wollen wir erreichen? Welches werden die nächsten Schritte nach der Präsentation sein? (Evaluation, Entscheid, Auftrag...)
- Dauer der Präsentation? Gibt es die Möglichkeit zu Fragen oder zur Diskussion?
- Welche Fragen, gerade auch kritische, unangenehme, könnten gestellt werden? Wie können wir uns darauf vorbereiten? (Nasty Questions)
- Welche technischen Hilfsmittel brauchen wir? Was steht zur Verfügung, was müssen wir selbst bereit stellen?
- Wie bauen wir die Präsentation auf, damit sie anregend wirkt? Bringen wir Lösungen bereits zu Beginn oder erst am Ende der Präsentation? Ausgangslage wiederholen oder als bekannt voraussetzen?
- Wer spricht?
- Welche Unterlagen werden abgegeben (z.B. ein Konzeptbooklet, Präsentationsfolien etc.) und in welcher Anzahl? Geben wir die Unterlagen vor, zu Beginn oder am Ende der Präsentation ab?