



**Masterarbeit**

**Das Beratungsverständnis von Public Relations-  
Beratenden aus systemtheoretischer Perspektive**

**Leandra Limani**

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Prof. Hansjörg Künzli

Zürich, Mai 2013

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

## **Dank**

An dieser Stelle bedanke ich mich bei allen Interview-Personen, die sich für mein Anliegen Zeit genommen haben und mir Rede und Antwort gestanden sind. Meinem Referenten Prof. Hansjörg Künzli sowie meinem Praktikumsleiter Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach danke ich für die stets konstruktive fachliche Begleitung. Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglichte mir einen aufschlussreichen Einblick in die Welt der Kommunikationswissenschaften. Meiner Familie und meinen Freunden danke ich von Herzen für ihre wohlwollende Unterstützung.

## Abstract

Trotz häufiger und selbstverständlicher Verwendung des Begriffs „Public Relations-Beratung“ herrscht in der Forschung inhaltlich und konzeptionell Unklarheit über den Beratungsbegriff in der Öffentlichkeitsarbeit. Um die Passung mit Klientinnen und Klienten zu optimieren, rückt wie in vielen anderen betriebswirtschaftlich orientierten Beratungsdisziplinen auch in der Kommunikationsbranche die Psychologie in den Fokus.

Die vorliegende Arbeit beschreibt das Beratungsverständnis der Kommunikationsberaterinnen und -berater aus der Perspektive der systemischen Beratungspsychologie. Dafür wurden zwölf externe Kommunikationsberatende mittels halbstrukturierten Leitfadeninterviews zur theoretischen Fundierung beraterischen Handelns, zur Prozessgestaltung, den Rollenzuschreibungen und der Beratungsevaluation befragt.

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse weisen vereinzelt Elemente systemischer Beratung auf, jedoch fehlt ein umfassendes Beratungsverständnis. Kommunikationsberatende/PR-Beratende verstehen sich als Fach-/Expertenberatende, deren beraterisches Handeln vorwiegend auf subjektiven Erfahrungen basiert.

Beratung ist aus psychologischer Perspektive weder Entscheidung noch Umsetzung; dies bleibt für Kommunikationsberatende ein Idealtyp, der in dieser Reinform kaum anzutreffen ist. Das fehlende Beratungsverständnis verstärkt die vorherrschende Annahme, wonach PR-Beratende eher als „verlängerte Werkbank“ von Organisationen als beratend tätig sind.

Die starke Praxisorientierung und Situationsgebundenheit der PR-Beratenden polarisiert Theorie und Praxis als eine Form der Dichotomisierung. Idealerweise würden sich beide Pole gegenseitig befruchten. Ob systemische Beratungsansätze für PR-Beratende nützlich oder gar notwendig sind, müsste weiterführend überprüft werden. Interdisziplinäres Wissen kann insofern Hilfestellungen bieten, um Erkenntnisse der eigenen Beratungsrolle zu generieren sowie die Beziehungsgestaltung und den Beratungsprozess zu optimieren. Im Zuge der Professionalisierung der Public Relations-Branche legitimiert eine wissenschaftliche Fundierung der Ausbildung von PR-Beraterinnen und PR-Berater und trägt zur sozialen Anerkennung ihrer Profession bei.

Welchen Einfluss die Erfahrung auf den Erfolg der PR-Beratungen hat, wie Beziehungsgestaltungen zu Klienten ablaufen und wie Konvergenz zwischen Beratenden und Organisationen hergestellt wird, wären interessante Fragestellungen für weiterführende Studien.

## INHALT

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage und Themenrelevanz .....	1
1.2	Aktueller Forschungsstand .....	2
1.3	Zielsetzung und Fragestellung.....	3
1.4	Aufbau der Arbeit.....	5
1.5	Abgrenzung .....	5
<b>I</b>	<b>THEORIE</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen der Systemtheorie</b> .....	<b>7</b>
2.1	Radikaler Konstruktivismus.....	7
2.2	Kybernetik 1. und 2. Ordnung .....	7
2.3	Autopoiese.....	8
2.4	Neuere Systemtheorie .....	8
<b>3</b>	<b>Public Relations</b> .....	<b>9</b>
3.1	Definition Public Relations .....	9
3.2	Grundlagen der PR-Theorie .....	11
3.2.1	Organisation und Kommunikation .....	12
3.3	PR-Instrumente.....	13
3.4	Funktionen von PR .....	13
3.5	Wirkung und Evaluation von Kommunikation .....	15
3.6	Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit.....	16
<b>4</b>	<b>Beratung</b> .....	<b>18</b>
4.1	Definition Beratung .....	18
4.2	Systemische Organisationsberatung .....	20
4.2.1	Beratungsverständnis.....	21
4.3	Gründe der Beratung .....	23
4.4	Kennzeichen professioneller Beratung .....	24
4.5	Beratungsformen .....	25
4.5.1	Expertenberatung.....	25
4.5.2	Prozessberatung.....	26
4.6	Beratungsprozess .....	27
4.6.1	Interventionen.....	30

<b>4.7 Beraterrollen .....</b>	<b>31</b>
4.7.1 Berater-Klienten-Beziehung .....	32
<b>4.8 Evaluation und Beratungserfolg .....</b>	<b>32</b>
<b>II EMPIRIE.....</b>	<b>34</b>
<b>5 Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Methodenwahl.....</b>	<b>34</b>
<b>5.2 Erhebungsverfahren.....</b>	<b>35</b>
5.2.1 Teilstandardisiertes Leitfaden-Interview .....	35
5.2.2 Stichprobengewinnung.....	36
<b>5.3 Aufbereitungsverfahren – Transkription.....</b>	<b>37</b>
<b>5.4 Auswertungsverfahren – Qualitative Inhaltsanalyse .....</b>	<b>37</b>
<b>6 Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>40</b>
<b>6.1 Stichprobenbeschreibung .....</b>	<b>40</b>
<b>6.2 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse.....</b>	<b>41</b>
6.2.1 Welt der Kommunikationsberatenden .....	42
6.2.2 Beratungsverständnis .....	44
6.2.3 Beratungstheorien .....	46
6.2.4 Beratungsprozess .....	48
6.2.5 Beraterrolle.....	52
6.2.6 Beratungsevaluation.....	56
<b>7 Diskussion .....</b>	<b>57</b>
<b>7.1 Zusammenfassung .....</b>	<b>57</b>
<b>7.2 Beantwortung und Interpretation der Fragestellungen.....</b>	<b>62</b>
<b>7.3 Methodenkritik .....</b>	<b>69</b>
<b>7.4 Weiterführende Gedanken und Implikationen .....</b>	<b>71</b>
<b>8 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>76</b>
<b>9 Anhang.....</b>	<b>81</b>

**TABELLEN**

Tab. 1	Kennzeichen professioneller Beratung (eigene Darstellung).....	24
Tab. 2	Idealtypen der Organisationsberatung (Saam, 2007, S. 44-47) .....	28
Tab. 3	Kernkriterien qualitativer Forschung (Steinke, 2010, S. 323-331).....	35
Tab. 4	Kategoriensystem (eigene Darstellung).....	39
Tab. 5	Beschreibung der Stichprobe (eigene Darstellung) .....	41
Tab. 6	Rollenzuschreibungen der PR-Beratenden (eigene Darstellung).....	56

**ABBILDUNGEN**

Abb. 1	Kommunikationsstrukturen eines Unternehmens (Leciejewski, 1996, S.100) ...	15
Abb. 2	Berater-, Klienten- und Beratungssystem (eigene Darstellung in Anlehnung an Warschburger, 2009).....	21
Abb. 3	Berater- und Klientenrollen (Lippitt & Lippitt, 1979, S. 31).....	31
Abb. 4	Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (Mayring, 2002, S. 120) .....	38
Abb. 5	PR-Beratungsprozess (eigene Darstellung) .....	51





## 1 Einleitung

### 1.1 Ausgangslage und Themenrelevanz

Die heutige Gesellschaft versteht sich als eine Kommunikations- und Beratungsgesellschaft. Zahlreiche Faktoren wie Globalisierung, Pluralisierung individueller sowie gesellschaftlicher Wertesysteme und Medialisierung u.v.m. ermöglichen eine in höchstem Masse moderne und ausdifferenzierte Lebensweise unserer Gesellschaft. Die sich daraus entfaltete Komplexität lässt die Inanspruchnahme professioneller Beratung zunehmend zur Selbstverständlichkeit werden. Die vielschichtigen Probleme, die diese Komplexität mit sich bringt, können nicht mehr durch Routine gelöst werden. Beratung ist eine institutionalisierte und legitimierte Form kommunikativer Problemlösung. Organisationen nutzen unterschiedliche Dienstleistungen externer Experten wie Juristinnen/Juristen, Psychologinnen/Psychologen, Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftler sowie zunehmend auch PR-Beraterinnen/PR-Berater (Stücheli-Herlach & Künzli, 2012). Insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmend kritischen medialen Beobachtung aller gesellschaftlichen Bereiche sind die Anforderungen an die Kommunikativität von Organisationen gestiegen (Röttger & Zielmann, 2009).

Kommunikationsberatende/PR-Beratende sehen sich in der Regel als Fachberatende mit betriebswirtschaftlichem Background. Um die Passung mit Klienten zu optimieren, rückt nun, wie in diversen anderen eher betriebswirtschaftlich orientierten Beratungsdisziplinen, auch in der Kommunikationsbranche die Psychologie in den Fokus.

Trotz der häufigen und selbstverständlichen Verwendung des Terminus „PR-Beratung“ in der Praxis, herrscht in der Forschung inhaltlich wie auch konzeptionell Unklarheit über den Beratungsbegriff. Nach Röttger und Zielmann (2009) besteht gerade in Anbetracht der steigenden Inanspruchnahme interner wie externer PR-Beratung Differenzierungsbedarf hinsichtlich der unterschiedlichen Funktionen und Leistungen der Public Relations-Beratenden.

Die Gesellschaft der Public Relations Agenturen GPRA kennzeichnet das Tätigkeitsprofil der PR-Beraterinnen und PR-Berater durch Beratungskompetenz und Beratungswissen. Zum Leistungsprofil der Öffentlichkeitsarbeit zählt nebst der Analyse, der Strategie, der Konzeption und Evaluation von Kommunikationsmassnahmen, die Beratung als Kernbereich. Jedoch fehlt es in dieser Hinsicht sowohl theoretisch als auch empirisch an Forschung. Weder existieren Theorien der Kommunikationsberatung noch ist der Beratungsbegriff mit Perspektive auf den Anwendungsbereich Kommunikation bzw. Public

Relations inhaltlich definiert. Ferner liegen soweit keine kommunikationswissenschaftlichen Konzepte vor, welche den Aspekt der Beratung aufgreifen. Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive wurden Gegenstandsbereiche der Kommunikationsberatung wie Problemlösekompetenzen und Interventionsformen bislang nicht systematisch analysiert (Röttger, 2009).

Mit der Lancierung des CAS Weiterbildungsstudiengangs *Kommunikationsberatung* am Institut für Angewandte Medienwissenschaften IAM ergab sich die Möglichkeit an einem interdisziplinären Projekt der Zürcher Hochschule der Angewandten Wissenschaften ZHAW mitzuarbeiten. Im Rahmen eines Praktikums wurde ein Leistungsnachweis (Beratungsprofil) für den Weiterbildungsstudiengang entwickelt. Die Auseinandersetzung mit dem Forschungsbereich Public Relations/Kommunikationsberatung legte den Grundstein für die Verfolgung der Fragestellung im Rahmen dieser Masterarbeit.

## 1.2 Aktueller Forschungsstand

Gemäss Szyszka (2009) blieben wenige Themen der Public Relations-Forschung so unbeachtet wie die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema der Beratung. Das Forschungsproblem griff Fuhrberg bereits vor Jahren auf (PR-Beratung ist nicht PR-Beratung, 1997), welches bis heute evident geblieben ist.

Auch Kunczik (2010) folgert aus der definatorischen Vieldeutigkeit und Unklarheit eine ungenügende theoretische Durchdringung der Forschungsthematik. Der unsichere Sinn- bzw. Bedeutungsgehalt von Public Relations erscheine in Folge dessen konfus und konturenlos. Ebenso konstatiert Röttger (2004) der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft die späte Entdeckung der Public Relations als Forschungsgegenstand und festigt diesen Dreiklang in der heutigen Theoriebildung.

Der Kommunikationswissenschaftler Klaus Merten drückt es folgendermassen aus (1999, S. 256):

„Der Grad der Professionalisierung eines Berufes lässt sich am ehesten an der Definition seines Erkenntnisgegenstandes ablesen. So gesehen ist PR – trotz erstaunlicher Fortschritte in den letzten zwei Jahrzehnten – von einem gefestigten Selbstverständnis noch weit entfernt.“

Eine Befragung von 190 Public Relations Agenturen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Jahr 2007 brachte das Verhältnis von Beratung und operativen Umsetzungsaufgaben zu Tage: Der Grossteil (75.5 Prozent) der Tätigkeiten wurden als operativ

eingeorordnet, knapp 13.6 Prozent der Befragten stuften das Verhältnis zwischen Beratung und Umsetzung als ausgewogen ein, und lediglich 10 Prozent setzten den Schwerpunkt auf die Beratung (Urbahn, 2007).

Eine aktuelle österreichische Studie von Jurik (2008) zeigt, dass Agenturen für 200 Unternehmen in erster Linie zur Ausführung bereits ausgearbeiteter Konzepte dienen (mehr als 50 Prozent). Nur neun Prozent ziehen die Erarbeitung der Organisationskonzepte gemeinsam mit der PR-Agentur in Erwägung und lediglich sechs Prozent der Konzepte und Organisationsstrategien wurden allein durch PR-Agenturen entwickelt.

Fuhrberg (2010) stellt gar in Frage, ob in PR-Agenturen überhaupt Beratung stattfindet. Seine Überlegungen beruhen zum einen auf der Tatsache, dass die Bezeichnung der *PR-Beraterin* bzw. des *PR-Beraters* eine ungeschützte Berufsbezeichnung ist und zum anderen noch keine eindeutigen Tätigkeitsbeschreibungen vorliegen, welche PR-Beratung von anderen PR-Dienstleistungen unterscheiden.

In der Berufsfeldstudie von 2009 (Szyska, Schütte & Urbahn) wurden 231 Agenturen zu Fragen rund um Probleme der Wirtschaftskommunikation interviewt. Dabei divergieren die Antworten über die Selbstzuschreibung (71.3 Prozent sehen sich als Beratende) mit den relativ niedrigen Werten bei der Problemanalyse (54.1 Prozent). Bei der Frage nach ihrem Agenturtypus gaben 36.4 Prozent „Beratung“ an. Hingegen betonen lediglich neun Prozent der Agenturen ihr Selbstverständnis als Beratungsagentur. Bei der Frage nach dem Leistungsangebot rangiert „Beratung“ mit Pressarbeit, Medienarbeit und Produkte-PR an der Spitze mit einer Nennung von 65.9 Prozent. Diese Zahl halten die Forscher allerdings als überhöht und führen ihn auf die soziale Erwünschtheit zurück und belegen diese mit weiteren Ergebnissen der Untersuchung, die auf die Dominanz operativer Dienstleistungen verweisen. Diesen indifferenten Umgang mit dem Beratungsbegriff sowie dem oberflächlichen Beratungsverständnis schliessen Szyszka et al. mit der einfachen Formel „PR-Dienstleistung gleich PR-Beratung“ ab.

### 1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Zur Annäherung des Themengebiets Beratung in der PR kommen interdisziplinäre Wissensansätze in Frage. Sowohl prozesshafte Beratungskonzepte aus dem Forschungsstand der Psychologie als auch die organisationssoziologische Perspektive der Beratung – im Speziellen die Systemtheorie – werden in der vorliegenden Arbeit beleuchtet. Durch die Betrachtung psychologischer, sozialer wie auch organisationaler Dimensionen der

Beratungsthematik wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass der Beratungserfolg nicht durch rein sachlich-inhaltliche Fachkompetenz gesichert wird. Für ein umfassendes Verständnis des Beratungserfolgs kommt es vielmehr darauf an, die führend-helfende Beziehung, die dem Beratungsgeschehen zugrunde liegt, miteinzubeziehen (Hofmann, 1991; zit. nach Fuhrberg, 2010). Edward Bernays, der amerikanische PR-Pionier und Neffe Sigmund Freuds, war von der Notwendigkeit der Nutzung sozialpsychologischen Wissens für die PR-Praxis überzeugt. Für ihn war ein PR-Fachmann im Grunde nichts anderes als ein praktisch arbeitender Sozialwissenschaftler, eine Grundhaltung, die er selbst nicht nur vertrat, sondern auch konsequent umsetzte (Femers, 2008).

Aufgrund der engen thematischen Beziehung von Psychologie und Kommunikation unternimmt die vorliegende Arbeit den Versuch, das Beratungsverständnis der Kommunikationsberatenden durch die psychologische Perspektive zu beschreiben. Dieses Beratungswissen und -handeln wird einerseits induktiv durch die subjektive Interpretation der Kommunikationsberatenden und andererseits deduktiv durch ein theoriegeleitetes Vorgehen abgeholt. Daraus sollen wissenschaftliche Erkenntnisse der Beratungsforschung in den Medienwissenschaften generiert werden sowie Grundlagen für die Weiterbildung der Kommunikationsberatenden gewonnen werden. Weiter sollen die Erkenntnisse einen Beitrag zur Professionalisierung der Kommunikationsberatungsbranche leisten.

Die oben aufgeführten Studien zeigen die thematische Auseinandersetzung mehrerer Autoren mit der Differenz von Rat und Tat. Ausgehend von der vorherrschenden Literatur und der aktuellen Forschungstätigkeit am Instituts für Angewandte Medienwissenschaften IAM sollen aufgrund der Vorannahme, Public Relations-Beratende würden bloss als verlängerte Werkbank von Organisationen fungieren, folgende Fragestellungen spezifiziert werden:

- Welches Beratungsverständnis besitzen PR-Beratende?
- Beruht PR-Beratung auf individueller Erfahrung oder auf Theorien und Methoden der Beratungswissenschaften?
- Wie sieht der Beratungsprozess in der PR-Beratung aus?
- Wie sieht die Beraterrolle aus? Welche Selbstzuschreibungen geben sich PR-Beratende?
- Wie evaluieren PR-Beratende ihre Beratungstätigkeit?

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Der Theorieentwurf ist in drei Schritten aufgebaut: Der erste Teil dient als Einführung in die systemtheoretische Perspektive. Dieser kurze Abriss soll lediglich die Grundlage für die Einbettung der beiden theoretischen Konzepte *Public Relations* und *Beratung* liefern. Der zweite Teil widmet sich der Definition der Public Relations, gefolgt von theoretischen Grundlagen, Leistungsbereichen, Professionalisierungsfragen und Funktionen der PR. Im Blickfeld der Organisation und Kommunikation werden Modelle und Instrumente dargelegt. Zum Verständnis der Kooperationsmechanismen werden im dritten Teil der theoretischen Abhandlung definitorische Versuche zur Beratung unternommen. Theorien, Kennzeichen und Modelle rücken Fragen der Beziehungsgestaltung, des Prozessaufbaus und der Rollen in den Mittelpunkt. Die Unterscheidung zwischen Experten- und Prozessberatung visualisiert unterschiedliche Beratungsformen und legt weitere Überlegungen systemischer Beratung zugrunde.

Die Empirie gliedert sich in einen methodischen Teil, in der Darstellung der Ergebnisse sowie im abschliessenden Diskussionsteil. In der Darlegung der Methodenwahl und dem Forschungsplan werden Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren transparent dargelegt, um in Folge die Ergebnisse zu veranschaulichen.

Die theoretischen und empirischen Bemühungen münden in den Diskussionsteil, in welchem die Ergebnisse erörtert und interpretiert werden sowie Bezug auf die Fragestellungen genommen wird. Den Schlussteil bilden Implikationen für die Praxis, eine kritische Stellungnahme sowie weiterführende Gedanken der Arbeit.

## 1.5 Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit behandelt die beiden Themengebiete Public Relations und Beratung ausschliesslich aus der systemischen Perspektive. Diese ist, befolgt man die Erläuterungen von Scherf, Mingers und Wilke, die derzeit Elaborierteste und somit hinreichend komplex zur Beschreibung und Analyse der PR-Beratung. Zudem ermöglichen es systemische Beratungstheorien bereits existierende Ansätze der PR-Forschung und der Organisationsberatung unter einer kohärenten Perspektive zusammenzuführen (2002; 1996; 1999; zit. nach Röttger, 2009).

Des Weiteren wird Public Relations-Beratung als ein Spezialfall der Organisationsberatung betrachtet, so wie es Röttger und Zielmann (2009) vorschlagen.

Die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Bezeichnungen Kommunikationsberaterin/Kommunikationsberater, Public Relations-Beraterin/Public Relations-Berater beziehungsweise PR-Beraterin/PR-Berater sind synonym zu verstehen.

Die Arbeit fokussiert von Beginn an die externe PR-Beratung und nimmt nur soweit Bezug zur internen PR-Beratung, wie es für das Verständnis und die Relevanz von Nöten ist.

# I THEORIE

## 2 Theoretische Grundlagen der Systemtheorie

Die Systemtheorie hat Impulse aus unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Konzepten erhalten. Um ein Verständnis derer gegenseitigen Befruchtung und der geänderten Auffassung von Wirklichkeit zu erlangen, sollen diese Ansätze im Folgenden aufgeführt werden (Kolbeck, 2001).

### 2.1 Radikaler Konstruktivismus

Die Überlegungen des Konstruktivismus gehen auf Glasersfeld zurück und richten sich nach den Erkenntnissen der Neurophysiologie. Die zentrale Frage, der sich der radikale Konstruktivismus gewidmet hat, ist: „Wie kommt die Welt in meinen Kopf?“ Entgegen anderen Standpunkten, wonach eine äussere vom Beobachter unabhängige Welt existiert, rückt beim Konstruktivismus der Beobachter in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Erkenntnis der Welt hängt nicht von einer Abbildung der Struktur einer realen Welt ab, sie ist vielmehr unsere Erfindung, so wie wir die Umwelt wahrnehmen. Demnach vollzieht sich die Wahrnehmung nicht über Sinneszellen sondern ist ein Konstrukt des Gehirns (Foerster, 1981; zit. nach Kolbeck, 2001).

### 2.2 Kybernetik 1. und 2. Ordnung

Als eine übergreifende Wissenschaft von Wiener entwickelt, beschäftigt sich die Kybernetik in erster Linie mit der Konstruktion und Steuerung von Maschinen. Hierbei untersuchte man aus Einzelteilen zusammengesetzte Gesamtheiten (Systeme) und deren Verhalten, die aus den Beziehungen der Teile zueinander resultierten. Der Beobachter nahm eine aussenstehende Position ein (Beobachtung 1. Ordnung). Kybernetische Systeme bestehen im Wesentlichen aus einem Regelkreis. Die Rückkopplung mit sich selbst und der Umwelt erlaubt dem System interne und externe Störungen auszugleichen und sich den veränderten Umweltbedingungen anzupassen (Kolbeck, 2001). Foerster (1981) geht mit seinen Ausführungen weiter und unterscheidet zwischen Kybernetik 1. Ordnung und der Kybernetik 2. Ordnung. Während die Kybernetik 1. Ordnung als die Kybernetik der *beobachteten* Systeme bezeichnet wird, lässt sich die Kybernetik 2. Ordnung als Kybernetik *beobachtender* Systeme charakterisieren. Nicht die Beobachtung des untersuchten Systems ist zentral sondern das beobachtende System wird hervorgehoben. Die Bedingungen der

Beobachterin/des Beobachters und der Beobachtung sowie deren Einfluss auf die Ereignisse der Untersuchung werden reflektiert (Simon, 1993).

### 2.3 Autopoiese

Maturana und Varela (1987; zit. nach Kolbeck, 2001), auf deren Entwicklung diese Theorie beruht, definieren autopoietische Systeme, bei denen „jedes Element als eine zusammengesetzte Einheit (System), als ein Netzwerk der Produktionen von Bestandteilen definiert ist, die (a) durch ihre Interaktionen rekursiv das Netzwerk der Produktionen bilden und verwirklichen, das sie selbst produziert hat; (b) die Grenzen des Netzwerkes als Bestandteile konstituieren, die an seiner Konstitution und Realisierung teilnehmen; und (c) das Netzwerk als eine zusammengesetzte Einheit in dem Raum konstituieren und realisieren, in dem es existiert“. Autopoietische Systeme sind operational geschlossen hinsichtlich ihrer Strukturveränderungen. Die Umwelt wirkt nur in Form von Perturbation, also als „Zustandsveränderung in der Struktur eines Systems, das von den Zuständen in dessen Umfeld ausgelöst wird.“ (Maturana, 1987; zit. nach Kolbeck, 2001, S. 76). Eine graphische Darstellung dessen befindet sich im Anhang A.

### 2.4 Neuere Systemtheorie

Für Luhmann (1996) ist die relevante Unterscheidung in der heutigen modernen Gesellschaft die zwischen System und Umwelt. Der eigenen Logik folgend besteht die Gesellschaft aus Subsystemen, die für andere Subsysteme und somit für die Gesellschaft bestimmte Funktionen erfüllen und gleichberechtigt nebeneinander existieren. Dabei bildet das Gesellschaftssystem ein umfassendes Sozialsystem, welches Teilsysteme wie Wirtschaft, Wissenschaft und Recht sowie Organisationssysteme (Golfverein, Börsenclub) und Interaktionssysteme umfasst. Letztere definieren sich durch die wechselseitige Wahrnehmung von Personen und die Konzentration von Kommunikation auf ein bestimmtes Thema.

Der Autor beschreibt die Gesellschaft als einen Zusammenhang, dessen zugrundeliegender Operationsmodus aus Kommunikation besteht. Nicht Personen oder Handlungen sondern Kommunikationen sind Elemente sozialer Systeme. Diese bilden die Grundlage, soziale Systeme als autopoietische Systeme zu verstehen: „Ein System kann man als selbstreferentiell bezeichnen, wenn es die Elemente, aus denen es besteht, als Funktionseinheiten selbst konstituiert und in allen Beziehungen zwischen diesen Elementen eine Verweisung auf diese Selbstkonstitution mitlaufen lässt, auf diese Weise die Selbstkonsti-



tution also laufend reproduziert“ (Luhmann, 1996; zit. nach Kolbeck, 2001, S. 82). Ein selbstreferentielles System ist unabhängig hinsichtlich der Tiefenstruktur seiner Selbststeuerung von der Umwelt. Ebenso ist es abhängig von seiner Umwelt bezüglich der Konstellationen und Ereignissen, aus denen es Informationen und Bedeutungen ableiten kann, welche die Selbstreferenz seiner Operationen anreichern (Willke, 1999; zit. nach Kolbeck, 2001).

Das System-Umwelt-Verhältnis ist durch ein Komplexitätsgefälle gekennzeichnet. Da die Umwelt komplexer ist, als vom System wahrgenommen, bedarf es des Mechanismus der Sinnstiftung. Dieser zentrale Grundbegriff in der Theorie der sozialen Systeme zieht die Grenze zwischen systemzugehöriger und nicht systemzugehöriger Kommunikation. Wie einleitend erwähnt, geht die Überfülle an Möglichkeiten mit einer Komplexitätssteigerung einher. Durch Sinnstiftung wird eine Grenze zwischen den Möglichkeiten der Umwelt und der Auswahl dieser Möglichkeiten der Teilsysteme gezogen. Sinn erzeugt demnach Ordnung und ist eine Form der Notwendigkeit um Komplexität zu reduzieren (Luhmann, 1996; zit. nach Scherf, 2002).

### 3 Public Relations

*„Wenn ein junger Mann ein Mädchen kennenlernt und ihr sagt,  
was für ein grossartiger Kerl er ist, so ist das Reklame.  
Wenn er ihr sagt, wie reizend sie aussieht, dann ist das Werbung.  
Aber wenn sich das Mädchen für ihn entscheidet,  
weil sie von anderen gehört hat, was für ein feiner Kerl er ist,  
dann ist das Public Relations.“  
(Münchmeyer, zit. n. Bürger, 1983)*

#### 3.1 Definition Public Relations

Voraussetzung für die Existenz jeder Gesellschaft ist die notwendige Kommunikation, ohne sie ist organisiertes Handeln nicht möglich. Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit erfolgt durch Kommunikation. Die Definitionen von Kommunikation werden je nach Disziplin variantenreich dargestellt. So beschränken sich einige auf den Terminus des Informationstransfers, dessen Aufgabe darin besteht, eine Information oder eine Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger zu übermitteln. Andere wiederum betrachten den Empfang einer Botschaft sowie die Intention der Informationsweitergabe als Kommunikation (Ronneberger & Rühl, 1992).

Bereits 1948 ging man von über 2000 Definitionen der Public Relations aus. Harlow hat aus 472 derer folgenden Begriff abgeleitet (1988; zit. nach Ronneberger & Rühl, 1992, S. 29):

„PR ist eine eigenständige Management-Funktion, die dazu dient, wechselseitige Kommunikationsverbindungen, Akzeptanz und Kooperation zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie bezieht die Handhabung von Problemen und Streitfragen ein; sie unterstützt das Management im Bemühen, über die öffentliche Meinung informiert zu sein und auf sie zu reagieren; sie definiert die Verantwortung des Managements in ihrem Dienst gegenüber dem öffentlichen Interesse und verleiht ihm Nachdruck; sie unterstützt das Management, um mit dem Wandel Schritt halten zu können und ihn wirksam zu nutzen; sie dient als Frühwarnsystem, um Trends zu antizipieren; und sie verwendet Forschung sowie gesunde und ethische Kommunikationstechniken als ihre Hauptinstrumente.“

Der im 21. Jahrhundert einflussreichste PR- und Werbeexperte Deutschlands Hanns W. Brose unterteilte vier Arten von Werbung: Reklame, Markenwerbung, Gemeinschaftswerbung und Public Relations (Kunczik, 2010). Der Zweck der Reklame ist die Absatzsteigerung bestimmter Waren in den Geschäften. Die Marke hingegen wirbt um Vertrauen. Die Gemeinschaftswerbung entsprang der Erkenntnis, dass Markenwerbung einzelner Unternehmen die Verbrauchsgewohnheiten massgeblich beeinflusse. Public Relations ist „Vertrauenswerbung im weitesten Sinn, für ein Unternehmen, einen Wirtschaftszweig, eine Wirtschaftsform“ (Kunczik, 2010, S. 26). Der Unterschied zwischen Werbung und PR liegt in den angestrebten Zielen, in der Rückkoppelung im Kommunikationsprozess, in der Argumentation sowie in der Auswahl der Zielgruppe. Merten (1999; zit. nach Kunczik, 2010) differenziert zwischen Werbung auf taktischer Ebene, die sich kurzfristig, konkret und direkt auf ein Ziel hin bewegt und PR als strategische Massnahme, die langfristig, indirekt und diffus operiert.

Folglich gestaltet Public Relations jegliche Beziehungen, die eine Organisation oder ein Unternehmen mit Hilfe kommunikativer Massnahmen zur Öffentlichkeit unterhält. PR ist eine intentionale und zweckmässige Kommunikation und im Sinne von Oeckl „das wohlerwogene, planmässige und unermüdliche Bemühen, gegenseitiges Verstehen und Vertrauen zwischen einem Auftraggeber und der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen“ (1964; zit. nach Fischer, 2006, S.31).

### 3.2 Grundlagen der PR-Theorie

Kunczik (2010) charakterisiert die Theoriebildung in der PR-Forschung als unzulänglich und mangelhaft. Mitverantwortlich für diesen Zustand sieht er die amerikanische PR-Vermittlung in den Schools of Journalism und den Departments of Communication der Universitäten. Dort lerne man von erfahrenen Praktikern (Journalisten) Public Relations als Handwerk. Auf der einen Seite wird Public Relations als Persuasion verstanden, also versuche sie die Umwelt zu kontrollieren bzw. Unterstützung zu gewinnen. Auf der anderen Seite steht das Bemühen der PR, zum gegenseitigen Verständnis der Interessen von Auftraggebern und Zielgruppen beizutragen. Public Relations sei als Management von Konflikten auf Basis von Konsens zu betrachten.

Fuhrberg (2010) knüpft an die oben genannte Problematik an und versucht Public Relations anhand von Adjektiven zu beschreiben:

Die *prozesshafte* Gestaltung der PR-Praxis legt die Problematik auf die wenig geplante und unklar umrissene Konzeptionsentwicklung, deren Struktur sich einer einfachen Erklärung entzieht (vgl. Szyszka, 1999). Gesellschaftliche wie auch mediale Veränderungen der Rahmenbedingungen haben sich in der historischen Entwicklung des PR-Berufsfeldes abgezeichnet. Das permanent *wandelnde* Selbstverständnis der Arbeitsmethoden und -felder (bspw. Online-PR, Lobbying) führte so zu unterschiedlichen Sichtweisen von PR (Hategan, 1991; Szyszka, 1999; Kunczik, 2010). Fehlende einheitliche Ausbildungen und standespolitisch anerkannte Berufsbezeichnungen sowie Unklarheiten hinsichtlich kommunikativer Wirkungen wertschöpfender Natur seitens der Unternehmen verweisen auf ein *diffuses* Feld, dessen Effizienz und Effektivität schwer prüfbar ist. Sowohl in der publizistischen Verwendung wie auch teilweise in der Wissenschaft erscheint die Problematik der Ethik. PR wird als „billige PR-Masche“ oder als „PR-Trick“ im negativen Kontext einseitig, manipulativ und *unethisch* bezeichnet, was für ein gemeinsames Verständnis der Public Relations erschwerend wirkt. Weitere definatorische Probleme haben damit zu tun, dass Praktiker intentional Beschreibungsversuche unternehmen im Sinne von „PR für PR zu betreiben“. Der interdisziplinäre Charakter hat zudem zur Folge, dass unterschiedliche Erkenntnisse und Perspektiven zu unspezifischen Definitionen führen können.

### 3.2.1 Organisation und Kommunikation

Organisationen sind gezwungen sich mit den kommunikativen Auswirkungen der eigenen Existenz auf ihre Umwelt auseinanderzusetzen und zu intervenieren, wenn sie ihren Bestand erhalten und sich weiterentwickeln wollen. Public Relations schlägt sich in Form von Reputation oder Image in der Beziehungsqualität und somit im Sozialkapital einer Organisation nieder. Aus existentiellen Gründen müssen Organisationen ein Interesse daran haben, mit Hilfe spezifischer Kommunikationsmittel funktionale Transparenz zu schaffen, um Einfluss auf Sinnverstehen und Akzeptanz in ihrer Umwelt zu erzeugen. Die Herstellung von Sozialkapital (Reputation, soziales Vertrauen) ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erwirtschaftung von Realkapital (Röttger, 2004).

Aus der Perspektive der Organisation beschreibt PR das Netzwerk der System-Umwelt-Beziehungen einer Organisation. Sie entspringen der sozialen Umwelt einer Organisation, wenn eine Bezugsgruppe als Beobachter einer Organisation Relevanz im Kontext ihrer eigenen Existenzbedingungen unterstellt. Public Relations ist demzufolge ein Produkt aus der prinzipiellen Möglichkeit von Fremdbeobachtung und der tatsächlichen Beobachtung und Bewertung, die eine Organisation in der sozialen Umwelt erhält. Je grösser und bekannter eine Organisation in der Gesellschaft und je einflussreicher ihr Stellenwert ist, desto grösser und ausgeprägter ist auch deren Public Relations-Netzwerk. Organisationen sind zugleich Beteiligte wie Betroffene, sie beeinflussen die Gesellschaft und ihre Teilsysteme und stehen gleichzeitig unter dem Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse (Röttger, 2009).

Die Entwicklung der Public Relations in Organisationen gliedert sich in drei Stufen (Röttger, 2009):

- Beobachtung der Differenzen und Diskrepanzen wie auch deren Veränderungen, um Risiken oder Chancen für organisationale Entwicklung und den diesbezüglichen Entscheidungsbedarf zu eruieren.
- Analyse der PR-Probleme und Entwicklung von Interventionen.
- Interventionen als Wirkungsabsicht mit deren Hilfe gezielt Einfluss auf die inhaltliche Qualität der Relationen wie auch auf die Quantität durch Aktivierung von Relationen – zugunsten einer gewünschten Veränderung relationaler Differenzen und Diskrepanzen im PR-Netzwerk – genommen werden soll.

Im Innern der Organisation fungieren Public Relations-Beratende in Fragen rund um die interne Kommunikation, bei Veränderungsprozessen sowie in der Medienkooperation. Die grosse Vielfalt der Dienstleistungen von Public Relations-Beratenden geht mit heterogenen Bezugsgruppen einher, da Auftraggeber und Dienstleistungsnutzer meist nicht identisch sind. Public Relations steht oft in der Vermittlerfunktion zwischen Kunden/Auftraggebenden und ihren Bezugsgruppen. Dies hat Folgen für die Leistungs- und Qualitätsbewertung, da die Effekte öffentlicher Kommunikation nur schwer zu evaluieren sind (Bentele & Nothhaft, 2004).

### 3.3 PR-Instrumente

In der Public Relations-Arbeit werden klassische Mittel der Presse- bzw. Medienarbeit als zentrale Instrumente verwendet. Dazu gehören Presseeinladungen, Presseinformationen, Presseerklärungen, Interviews, Pressekonferenzen, Erstellung von Pressemappen, Presseseminare oder Pressereisen. Als weitere Instrumente sind Geschäftsberichte, Mitarbeiter- oder Verbandszeitschriften, Pressespiegel und Filme zu erwähnen. Nebst all dem werden beständig Methoden der direkten und persönlichen Kommunikation eingesetzt, sei es, um Entscheidungsträger nach Möglichkeit zu beeinflussen/zu überzeugen (Lobbying) oder um mit bestimmten Teilöffentlichkeiten in Kontakt zu treten; dabei geht es hauptsächlich um die Führung eines in der Regel sehr offenen Dialogs. Public Relations verfolgt insofern das Ziel, Verstehen und Verstanden-werden sowie die Akzeptanz durch dialogische Massnahmen zu erreichen. Während Sponsoring als eine vertraglich festgelegte Form des Geben und Nehmens durchaus als Form der PR gelten kann, zählen Schleichwerbung sowie Product-Placement nicht dazu (Donsbach, 1997).

Eine weitere fundamentale Notwendigkeit und Aufgabe der PR ist das Erstellen und Verändern von Corporate Designs ebenso wie die Erschaffung und Umsetzung von strategischen Public Relations Konzepten. Dabei gestaltet sich der Ablauf meist systematisch und geplant von der Ausgangsanalyse über die Strategieentwicklung, die Umsetzung der Strategie bis hin zur Erfolgskontrolle (Donsbach, 1997).

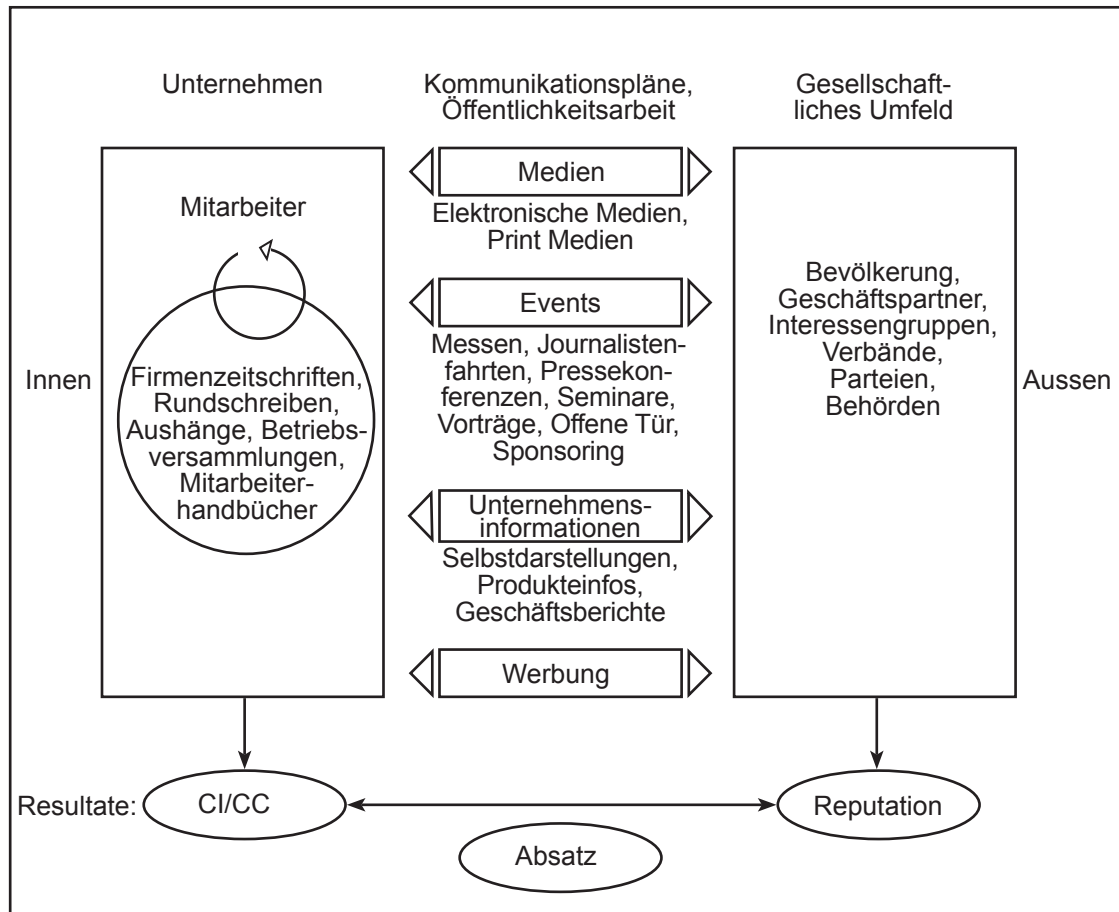
### 3.4 Funktionen von PR

Die basale Funktion aller Public Relations ist es, so Merten (1999), Überzeugungsarbeit zu leisten. Public Relations will eine zielgruppenspezifische Öffentlichkeit erreichen und agiert auf eine positive Berichterstattung in den Medien hin. In Organisationen liegt

eine weitere Funktion der PR in der Schaffung von Interessensausgleich zwischen Organisation und Öffentlichkeit. Darüber hinaus wird der PR eine gesellschaftliche Integrationsfunktion zugesprochen, weil sie Auseinandersetzungen infolge unterschiedlicher Interessen auf dem Markt der öffentlichen Meinung auszutragen hilft. Nebst den externen Funktionen, welche die Beziehung zwischen Organisationen und ihrer Umwelt pflegen, besetzt die interne Kommunikation eine Botschafterfunktion innerhalb der Organisation namentlich im Corporate Identity oder Corporate Communication (vgl. CI/CC in Abbildung 1).

In der jährlichen Momentaufnahme des Schweizerischen Public Relations Verbands SPRV wird nebst den aktiv kommunizierenden, Dialog fördernden, Ausgleich schaffenden und ethisch handelnden PR-Funktionen die beraterische Tätigkeit hervorgehoben. Voraussetzung der beraterischen Wirksamkeit ist eine auf langfristige Ziele der Organisation basierende und nach allen Seiten konsistente Kommunikationsstrategie. PR muss demnach eng in den Diskussions- und Entscheidungsprozess eines Unternehmens eingebunden sein (PR Suisse, 2010).

In den Augen von Leciejewski (1996) sind PR-Beratende Unternehmensberatende in Sachen Kommunikation. Die Kommunikation nach aussen betrifft die Aussendarstellung des Unternehmens in Bezug auf Geschäftspartner, Öffentlichkeitsauftritte, Medien, Verbände, Interessengruppen oder andere relevante Teilöffentlichkeiten. PR-Beraterende müssen dabei Prozesse der Meinungsbildung erkennen und steuern. Sie vermitteln Fakten und versuchen Meinungen über Fakten zu beeinflussen. Öffentliche Meinungen über ein Ereignis oder eine Entwicklung und die Perspektive der Organisation können erheblich auseinanderklaffen. Public Relations versucht diese Pole gegenseitig näher zu bringen. Wissenschaftliche Institute, Verbände sowie Experten beeinflussen die Medien, die wiederum einen Einfluss auf die öffentliche Meinung haben. Deshalb zielt PR-Arbeit häufig zuerst auf diese meinungsbildenden Institutionen oder Personen. Vordergründig geht es bei PR um Information und nicht um Product-Placement.



**Abbildung 1:** Kommunikationsstrukturen eines Unternehmens (Leciejewski, 1996, S.100)

Aus der systemischen Perspektive nimmt PR die Funktion der prospektiven und situativen Steuerung von Beobachtungs- und Interaktionsprozessen zwischen Organisationen und ihren Umwelten mit dem Ziel, Organisationsinteressen und -handeln zu legitimieren. Mittels Kommunikation leistet PR damit einen relevanten Beitrag zur Umweltkontrolle und -beeinflussung. Darüber hinaus liefert PR die Möglichkeit der organisationalen Selbstbeobachtung. Die dadurch ermöglichte Reflexion und Steuerung fördert die Harmonisierung von Selbst- und Fremdbeschreibungen der Auftrag gebenden Organisationen und ihren Umweltakteuren (Röttger, 2009).

### 3.5 Wirkung und Evaluation von Kommunikation

Nach Schmidt und Zurstiege (2000) ist Wirkung die kausal verursachte Folge der Kommunikation und ist als Veränderung von Wissen, Einstellung und Verhalten zu verstehen. Eine eindeutige Kausalität zwischen Kommunikationsmassnahmen und deren Wirkungen lässt sich in der PR kaum ermitteln, da in der Praxis weit verbreitete alineare

Steuerungsmassnahmen zu finden sind. Somit können Organisationen und deren PR-Beratende die genauen Wirkungsfolgen lediglich begrenzt erschließen. Trotz fehlender Kenntnisse über die Wirkungsfolgen müssen sie Lösungsvorschläge, Wege und Mittel zur Zielerreichung entwickeln. „Der Prozess der Beratung bleibt bei aller Sorgfalt in Vorbereitung, unmittelbarer Leistung am Kunden, Reflexion und Evaluation ein extrem sensibles, leicht zu irritierendes Unterfangen“ (Staubach, 2008; zit. nach Röttger, 2009, S.13).

Aus diesen Umständen resultiert ein weiteres Merkmal der PR-Beratung: Die Einschätzung der Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern basiert weniger auf Faktenwissen, sondern vielmehr auf Bewertungswissen (Schmidt & Zurstiege, 2000). Meynhardt's Auffassungen zufolge beinhaltet Wertwissen Phänomene, welche Orientierung bieten, wie man *typischerweise* mit bestimmten Problemen umzugehen hat. Diese Bewertungsprozesse basieren nicht auf gesicherten Erkenntnissen, sondern kommen letztlich durch individuelle und subjektive Erfahrungen zustande (2003; zit. nach Röttger & Zielmann, 2009).

„Im Kontext öffentlicher Kommunikation, in Bezug etwa auf die Prognose der Entwicklung öffentlicher Thematisierungsprozesse oder die Chancen einer De-Thematisierung spielt Wertwissen im Sinne Meynhardts eine zentrale Rolle. Dies unterstreicht wiederholt die Situationsgebundenheit und die Komplexität von PR-Beratung“ (Röttger & Zielmann, 2009, S. 44).

Der Prozess der Öffentlichkeitsarbeit beginnt mit der Situationsanalyse, gefolgt von der Planung und Umsetzung und wird mit der Evaluationsphase beendet. Dabei gilt es, erzielte Wirkungen und gesetzte Ziele abzugleichen und sie im Sinne eines zirkulären Vorgangs in eine erneute Situationsanalyse einfließen zu lassen (Kühnle, 2007). Pracht (1991) verdeutlicht in ihren Ergebnissen „Zur Systematik und Fundierung praktischer Öffentlichkeitsarbeit“ gravierende Diskrepanzen in Bezug auf die Gewichtung und Bedeutung der einzelnen Phasen. Ebenso weisen mehrere Studien erhebliche Mängel in der Realität der Berufspraxis auf – insbesondere bei der Evaluation (vgl. Wienand, 2003; Röttger, 2000).

### 3.6 Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit

Wie Röttger, Hoffmann und Jarren (2003) in der empirischen Studie zum Berufsfeld der Öffentlichkeitsarbeit äussern, gilt eine Verwissenschaftlichung der Berufskennnisse, die Ausbildung eines gemeinsamen Selbstverständnisses und Berufsbildes wie auch



eine Systematisierung der Public Relations Ausbildung als Voraussetzung für eine Professionalisierung in Wissenschaft und Praxis.

Es wird im Wesentlichen zwischen zwei zentralen berufssoziologischen Ansätzen zur Beschreibung von Professionalisierungsprozessen unterschieden. Während der *Strategieansatz* nach den berufspolitischen Aktivitäten von Berufsinhaberinnen und Berufsinhabern und Berufsorganisationen fragt, steht beim strukturfunktionalistisch beeinflussten *Merkmalsansatz* die Charakteristika von Professionen und den Unterschieden zwischen Beruf und Profession im Vordergrund. Im Folgenden sollen beide Ansätze und deren Relevanz bezüglich der PR-Professionalisierungsdebatte aufgeführt werden.

PR-Forschung bezieht sich in der Analyse der PR-Professionalisierung fast ausschliesslich auf den klassischen Merkmalsansatz. Aus dieser Perspektive sind Professionen gewissen Werten verpflichtet; professionelles Handeln ist durch eine gemeinwohlbezogene und nicht primär ökonomische Orientierung gekennzeichnet. Klassische Merkmale von Profession werden gemäss Elliott folgendermassen dargelegt (1972; zit. nach Pieczka & L'Etang, 2001, S. 224):

„The list covers familiar ground – a specialized skill and service, an intellectual and practical training, a high degree of professional autonomy, a fiduciary relationship for the profession as a whole, an embargo in some methods of attractive business, and an occupational organization testing competence, regulating standards, and maintaining discipline.“

Aus dem Strategieansatz betrachtet, ist Profession nicht als statisches Phänomen zu verstehen, sondern als Resultat einer Strategie der Berufsgruppe, die auf eine maximale Kontrolle der Arbeit und deren Bedingungen abzielt (Larson, 1977, S. 17):

„Professionalization is thus an attempt to translate one order of scarce resources – special knowledge and skills – into another – social and economical rewards. To maintain scarcity implies a tendency to monopoly, monopoly of expertise in the market, monopoly of status in a system of stratification. The focus in the constitution of professional markets leads to comparing different professions in terms of the ‘marketability’ of their specific cognitive resources.“

Beiden vorgestellten berufssoziologischen Professionalisierungsansätzen gemein ist, dass sie der Wissensdimension und einer wissenschaftlich fundierten Ausbildung im Rahmen von Professionalisierungsprozessen einen hohen Stellenwert beimessen. Der Beziehung zwischen wissenschaftlichem Wissen und der Handlungspraxis wird in der Literatur eine Asymmetrie konstatiert. Dabei herrscht die Vorstellung, akademische Erkenntnisse

verbessern das Berufshandeln und seien im Sinne höherer Rationalitätsniveaus systematisch und nachprüfbar (vgl. Szyska, 2009).

Generell besteht Konsens darüber, dass PR bisher keinen professionellen Status erreichen konnte. Schliesslich beteuern sowohl Röttger (2009) wie auch Fuhrberg (2010) dass Professionalisierungsprozesse nicht im Sinne einer Checkliste betrachtet werden können, da Entwicklung immer in spezifische gesellschaftliche und ökonomische Kontexte eingebunden werden muss.

## 4 Beratung

*„Rat erbitten heisst,  
sich den eingeschlagenen Weg  
von einem anderen bestätigen lassen.“  
Ambrose Bierce (1842-1914)*

### 4.1 Definition Beratung

In der Alltagssprache wird beraten, wenn sich Personen mit einer Sache befassen, man sucht den Rat eines Vertrauten, der einem wohl gesinnt ist oder erhält gar ungebeten gut gemeinte Ratschläge. Beraten wird in allen Lebenslagen und Bereichen. Beratung wird oft als Oberbegriff für eine Vielzahl stark divergierender Angebote betrachtet. Angesichts der zahlreichen verschiedenen Handlungsfelder von Beratung mit ihren unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Zielen mag es kaum verwundern, dass allgemeingültige Definitionen nicht existieren. Davon abhängig sind eine Vielzahl von Faktoren, wie beispielsweise das Handlungsfeld, mit welcher Klientel gearbeitet wird oder die theoretischen Perspektiven und akademischen Orientierungen der Autorinnen und Autoren (Warschburger, 2009).

Einführungen in die Beratung und einen Überblick über die Beratungspsychologie bieten die Autoren Warschburger, Nussbeck und Dietrich, die nachfolgend zitiert werden.

Warschburgers (2009) zugrunde liegendes definitorisches Verständnis beschreibt Beratung nicht nur als externe Ressource, welche in Konfliktsituationen aufgesucht wird. Vielmehr soll sie dazu beitragen, personale und soziale Ressourcen wie Selbstwirksamkeit, Problemlösekompetenz und soziales Netzwerk zu stärken und deren Aktivierung und Nutzung zu ermöglichen.

Laut Nussbeck (2010) findet sich Beratung als Vermittlung von Informationen und Anstoss zu Veränderungen mehr oder weniger explizit und institutionalisiert in praktisch allen Berufsfeldern, allerdings selten mit ausgearbeiteten Konzepten. Ausgearbeitet bedeutet für die Autorin, methodisch, diagnostisch wie auch kommunikativ Beratungsprozesse leiten zu können. Um als Beraterin oder Berater Unterstützung und Hilfe bieten zu können, braucht es spezifisches Fachwissen, damit Ratsuchende kompetente Handlungsalternativen sowie Erklärungsmöglichkeiten erarbeiten können.

Für Rechten (2004, S. 16) geht Beratung über das reine Übermitteln von Informationen hinaus. Sie ist:

„...ein zwischenmenschlicher Prozess (Interaktion), in welchem eine Person (der Ratsuchende oder Klient) in und durch die Interaktion mit einer anderen Person (dem Berater) mehr Klarheit über eigene Probleme und deren Bewältigung gewinnt. Das Ziel der Beratung ist die Förderung von Problemlösekompetenz.“

Dietrich (1991; zit. nach Nussbeck, 2010, S. 19) definiert Beratung noch differenzierter:

„Beratung ist in ihrem Kern jene Form einer interventiven und präventiven helfenden Beziehung, in der ein Berater mittels sprachlicher Kommunikation und auf der Grundlage anregender und stützender Methoden innerhalb eines vergleichsweise kurzen Zeitraumes versucht, bei einem desorientierten, inadäquat belasteten oder entlasteten Klienten einen auf kognitiv-emotionale Einsicht fundierten aktiven Lernprozess in Gang zu bringen, in dessen Verlauf seine Selbsthilfebereitschaft, seine Selbststeuerungsfähigkeit und seine Handlungskompetenz verbessert werden können.“

Allen definatorischen Ausführungen liegen folgende Gemeinsamkeiten zugrunde: Die Aspekte der Unterstützung und Hilfe für den Ratsuchenden bei der Lösung eines Problems, die Betonung der Aktivierung und Nutzung der eigenen Ressourcen sowie die aktive Beteiligung der Ratsuchenden. Demnach ist Beratung ein interaktiver Prozess, der bestimmten Regeln unterlegen ist. Beratung soll Ratsuchende befähigen, selbst Lösungen der Probleme zu finden und Entscheidungen autonom zu treffen (vgl. Nussbeck, 2010; Rechten, 2004; Dietrich, 1991).

Theoretische Konzepte und Publikationen behandeln Beratung entweder aus der Perspektive des Individuums und der Interaktion zwischen Beratenden und Klienten oder aus der Perspektive der Organisation und der Veränderungsprozessen in Organisationen. In der Organisationsberatung geht es um Entwicklungsprozesse, an denen nicht nur einzelne Personen beteiligt sind, sondern mehrere Organisationsmitglieder, die als Gruppen oder Systeme in Beziehung zueinander stehen. Veränderungsprozesse in Organisationsberatun-

gen können sowohl Personen als auch organisationale Bedingungen betreffen (Warschburger, 2009).

Die Beratungsmodelle der Psychologie haben ihren Ursprung in der Psychotherapie und sind auf die drei grossen psychologischen Schulen – Tiefenpsychologie, Kognitivismus sowie Behaviorismus – zurückzuführen. Ihre Differenzen sind weitreichend, sie unterscheiden sich sowohl im Menschenbild, in der Diagnostik wie auch in der Behandlung voneinander. In der Mitte des 20. Jahrhunderts entstand eine vierte Bewegung, die vor allem die linearen Ursachenerklärungen der psychologischen Schulen zu kritisieren begann. So entwickelte sich die Einsicht, dass nicht einfache Verhältnisse zum Beratungsbedürfnis von Menschen führen, sondern komplexe Verursachungsprozesse dafür verantwortlich sind. Die Systemtheorie, die aus diesem Gedankengut entstand, sieht demzufolge den Grund für ein Problem nicht nur in der Person oder in der Umwelt, sondern in der Interaktion der beiden (Schwarzer & Buchwald, 2009).

#### **4.2 Systemische Organisationsberatung**

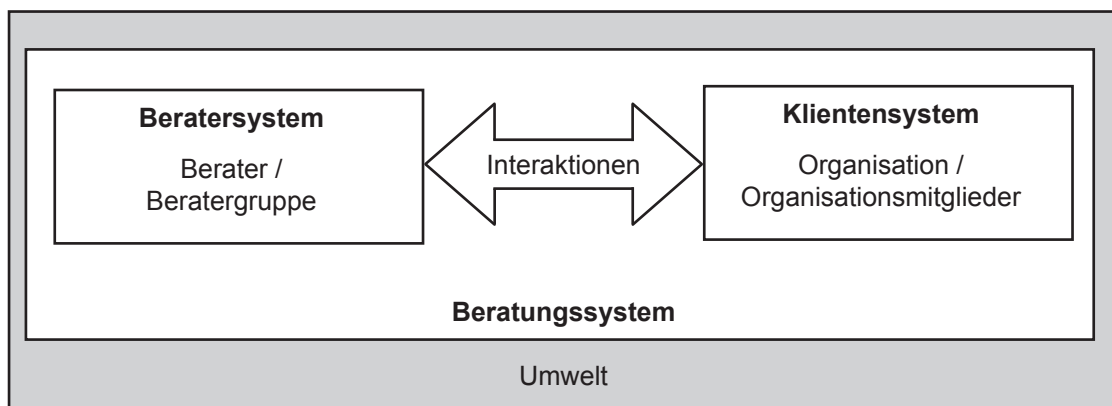
Nach Bamberg (2006) ist Organisationsberatung eine systematische Unterstützung im Kontext von Unternehmen, bei denen es darum geht, dass Beratende mit Hilfe von Interventionsmethoden wie Supervision oder Training die Handlungsfähigkeit von Organisationen, Teilen der Organisationen oder deren Mitglieder erhöhen.

Allgemeine, naturwissenschaftliche und soziologische Systemtheorien sowie systemtheoretische Ansätze der Psychologie (familientherapeutischer Ansatz) sind die theoretischen Grundlagen systemischer Beraterinnen und Berater. Klienten und somit Organisationen sind soziale (Kommunikations-) Systeme und organisieren sich selbst. Das Ergebnis des Beratungsprozesses ist Ergebnisoffenheit und veränderte Kommunikation. In der Beratung kann jegliche Kommunikation zwischen Beratenden und Klienten als Intervention betrachtet werden. Durch Interventionen sollen im System Irritationen hervorgerufen werden, die Veränderungen ermöglichen. Beratung heisst entsprechend, „zwischen dem Berater und seinem Klienten einen Kommunikationsprozess zu entfalten, in dem der Klient etwas über sich lernt, was nur er wissen kann“ (Exner, Königwieser, Titscher, 1987; zit. nach Saam, 2007, S. 43).

Aus der Perspektive der systemischen Beratung sind Beratende aufgefordert, die Differenzen zwischen System und Umwelt zu nutzen. Beratende haben durch ihre Beob-

achtungsmöglichkeiten, die das System (Organisation) selbst nicht hat, die Berechtigung zur Intervention (Groth, 1999).

Beim systemischen Ansatz sind in Organisationsberatungen (soziale) Systeme (Berater-, Klienten- und Beratungssystem) beteiligt. Charakteristisch für soziale Systeme ist ihr Ordnungs- und Bewertungsmuster, sie funktionieren in hohem Masse unabhängig von ihrer Umwelt. Ein System besitzt seine eigene Dynamik und ist fähig, autonom von Eingriffsversuchen zu einer spezifischen Struktur und Ordnung zu finden. Systeme haben eine spezifische Art der Beobachtung, mit der eigenen Selektivität können sie andere Systeme beobachten und werden von externen Beobachtern unterschieden. So wird auch das Beratersystem andere Bewertungs- und Ordnungsmuster bei der Beobachtung zugrunde legen als sein Klientensystem. Es besteht hierbei kein Anspruch auf eine detailliert geplante zielgerichtete Beeinflussung. Vielmehr versuchen Beratungssysteme, ihr Klientensystem dabei zu unterstützen, Distanz zu seinen eigenen Beobachtungen zu generieren, eingefahrene Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster zu durchbrechen und eine veränderte Sichtweise zu entwickeln, um der Komplexität von Organisationen besser gerecht zu werden (Warschburger, 2009).



**Abbildung 2:** Berater-, Klienten- und Beratungssystem (eigene Darstellung in Anlehnung an Warschburger, 2009)

#### 4.2.1 Beratungsverständnis

Zur Darstellung unterschiedlicher Annahmen über Organisationen soll zunächst die Differenzierung trivialer bzw. nicht-trivialer Maschinen nach Foerster (1981) aufgeführt werden. Ein weit verbreitetes mechanistisches Weltbild zur Beschreibung von Organisationen ist das des Input-Output-Modells. Es geht davon aus, dass immer gleichbleibende Operationen durch bestimmte Inputs zu immer gleichen Outputs führen (vgl. Kap. 2.2).

Die inhaltsorientierte Beratung (Expertenberatung) versucht eine scheinbar objektive Wirklichkeit der Organisation zu erfassen und ihre Probleme zu verifizieren und dafür geeignete Lösungen anzubieten (vgl. Kap. 4.5.1). Nach Luhmann (1996) zeichnet sich auf dieser ontologischen Theorie der Realität (Beobachtung 1. Ordnung) nicht viel Gewinn ab. Das systemische Paradigma entzieht sich dieser einfachen Logik, das Nicht-Triviale entscheidet nach system-internen Regeln, wie Inputs verarbeitet werden, so dass der gleiche Input nicht unbedingt den gleichen Output hervorrufen muss und vice versa (Simon, 1993; zit. nach Kolbeck, 2001). Fussend auf den Erkenntnissen des radikalen Konstruktivismus und der Kybernetik 2. Ordnung interessiert sich systemische Beratung vordergründig dafür, wie eine Organisation beobachtet und zu ihren handlungsleitenden Informationen kommt. „Es ist nicht so sehr von Interesse, ob die Aussage des Klienten – die Abteilung arbeite zu ineffizient – stimmt oder nicht stimmt, sondern wie der Klient überhaupt zu dieser Aussage kommt.“ (Wimmer, 1995; zit. nach Kolbeck, 2001, S. 128-130).

Die Organisation als selbstreferentielles System bezieht sich auf sich selbst und entscheidet selbst, welche Ereignisse in der Umwelt für das System relevante Informationen beinhalten und damit Eingang in den vernetzten Entscheidungszusammenhang des Unternehmens finden (vgl. Kap. 2.3). Für die Beratung bedeutet das Prinzip der Selbstreferenz, dass Veränderung des Klientensystems immer Selbstveränderung bedeutet und nicht direkt von externen Einflussgrößen hervorgerufen werden kann. In Abgrenzung zur inhaltsorientierten Beratung versucht systemische Beratung Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu initiieren ohne den zentralen Prozessen der Steuer- und Beherrschbarkeit zu erliegen. Diese Abgrenzung von der Beratung als expertengestütztes Ersatzmanagement geht einher mit dem Respekt vor der Eigenverantwortung des Klientensystems (Kolbeck, 2001). Es wird davon ausgegangen, dass die Kompetenz des Klientensystems die des externen Experten übersteigt, weil im System selbst erst über die Wirkungen bestimmter Massnahmen entschieden werden kann. Die systemische Beratung wird demnach als Prozessberatung definiert (vgl. Kap. 4.5.2).

Für die Steuerung und Beratung von Organisationen haben diese divergierenden Sichtweisen weitreichende Folgen: „Wird ein beratenes Unternehmen als triviales System wahrgenommen, wird sowohl die (externe) Gestaltbarkeit als auch die Rationalität dieses Systems schlicht unterstellt. Der Berater sieht sich in der Rolle des ‘Machers’“ (Titscher, 1997, S. 99).

Inhaltsorientierte Beratende bewegen sich aufgrund ihres Beratungsselbstverständnisses (Management auf Zeit) in konfliktbehafteten Feldern, in denen sie der Gefahr ausge-

setzt sind, in interne Machtspiele und Auseinandersetzungen hineingezogen zu werden. Im Unterschied dazu bringt das Prinzip der Allparteilichkeit in der systemischen Beratung zum Ausdruck, dass Beratende dem Klientensystem auf sachlicher Ebene bei der Lösung des Problems behilflich sind, sich allerdings auf der sozialen Ebene neutral verhalten und nicht in die internen Machtauseinandersetzungen hineingeraten. Diese Allparteilichkeit geht einher mit der intensiven Reflexion der eigenen blinden Flecken seitens der Beratenen. Wimmer (1995; zit. nach Kolbeck, 2001) schlägt für die professionelle Reflexion regelmässige Fallsupervisionen und eine systematische Auswertung der eigenen Beratungsprojekte wie auch den Anschluss an einschlägigen Forschungsentwicklungen in verwandten Wissenschaftsgebieten vor.

### 4.3 Gründe der Beratung

Röttger (2009) verdeutlicht im Sinne einer Ist-Soll-Analyse die in der Literatur der klassischen Organisationsberatung vorherrschenden mehrheitlich inhaltsorientierten Gründe für die Inanspruchnahme von Beratung auf:

- Übertragung von Erfahrung und Wissen (Wissenstransferfunktion)
- Bereitstellung von z.B. technischen Kapazitäten (Kapazitätserweiterungsfunktion)
- Einbringen einer neutralen Perspektive (Neutralitäts-/Objektivierungsfunktion)
- Unterstützung des Auftraggebers bei der Durchsetzung bereits getroffener Entscheidungen (Durchsetzungs- bzw. Politikfunktion)
- Der Einsatz externer Beratender zur Legitimation strittiger Entscheidungen oder bestimmten strategischen Verhaltens auf Klientenseite (Legitimationsfunktion)

Eine empirische Studie von Meffert (1990) hat den Beratungsmarkt sowohl aus Berater- wie auch aus Klientenperspektive beleuchtet. Die Untersuchung über die Gründe der Inanspruchnahme von Beratung kommt zum Ergebnis, dass vor allem die Wissenstransfer- und die Wirtschaftlichkeitsfunktion eine markante Rolle spielen, während der Legitimationsfunktion kaum Bedeutung zugemessen wird.

Darüber hinaus verdeutlicht die Auflistung wichtige Differenzen zwischen klassischen Organisationsberatungsansätzen und der systemischen Beratung. Während Beratenen in der klassischen Organisationsberatung eine direktive Rolle zugewiesen wird, sind sie im systemischen Sinne in erster Linie Beobachtende, die das Klientensystem mithilfe

von Lernen und Selbstreflexion bei der Komplexitätsbewältigung unterstützen. Im Vordergrund steht die Einbringung von Expertenwissen zur Problemlösung und Prozesswissen. Die direkte Intervention im Sinne einer erfolgsversprechenden Fremdsteuerung durch Beratende im klassischen Ansatz steht der Prämisse der Selbstorganisation unter Einbezug kontextueller Interventionen des systemischen Paradigmas gegenüber. Aus systemischer Sicht können die genannten Aspekte in der Aufzählung auch als mögliche Erwartungen von Klienten an die Leistungen der Beratenden interpretiert werden (Kolbeck, 2001).

#### 4.4 Kennzeichen professioneller Beratung

Angesichts der unterschiedlichen Facetten, die Beratung annehmen kann – von der reinen Informationsvermittlung, der direkten Anweisung, der Hilfe zur Verhaltensänderung, den nicht-direktiven Interventionen bis hin zur Weichenstellung für weitere Unterstützungsangebote – erscheint es sinnvoll, wesentliche Elemente professioneller Beratung aufzuführen. Diese Prinzipien sollten ungeachtet der theoretischen Ausrichtung gelten und werden in Anlehnung an Warschburger (2009, S. 18–34) tabellarisch aufgeführt:

**Tabelle 1:** Kennzeichen professioneller Beratung (eigene Darstellung)

Vertrauen	Vertrauen spielt eine zentrale Rolle in der Klienten-Berater-Beziehung und ist ein wesentlicher Faktor professioneller Beratung.
Theoretische Fundierung	Das Vorgehen der Beratung sollte auf Theorien beruhen (z.B. zur Entstehung von Konflikten im Arbeitsumfeld).
Evidenz-basiert	Der Einsatz der Beratungsstrategien und -techniken sollte aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen, einschliesslich dem Vorliegen empirischer Belege.
Problem- und lösungsorientiert	Beratung darf nicht bei der Problemanalyse stehen bleiben, sondern soll explizit mögliche Lösungen in den Vordergrund rücken.
Ressourcen	Die Analyse der Situation soll über das Problem hinaus Ressourcen der ratsuchenden Person und deren Umwelt miteinbeziehen, um unter Umständen Ressourcen kompensatorisch einzusetzen.
Handlungskompetenzen	Das zentrale Ziel der Beratung soll die Stärkung der Selbsthilfe der Ratsuchenden sein.
Partizipation	Die aktive Rolle des Klienten wird betont. Im kommunikativen Austausch zwischen Ratsuchenden und Beratenden sollen beide um eine Problemlösung bemüht sein. Klienten sollen die erarbeiteten Schritte in die Realität umsetzen.
Planung	Beratung ist ein Prozess. Dieser soll einem strukturierten Schritt-für-Schritt-Ablauf folgen und nicht dem Zufall überlassen werden.



Zielorientierung	Gemeinsam mit dem Klienten werden Zielvereinbarungen festgelegt und gerichtet verfolgt.
Klienten-Zielgruppe	Die Methoden der Beratung sollen dem Klientel und der Fragestellung angepasst sein.
Umweltbezug	Zentrale Aspekte der Klientenumwelt (z.B. Arbeitskollegen) sollen miteinbezogen werden.
Interdisziplinarität	Die Vernetzung mit anderen Berufsgruppen ist eine wesentliche Bestimmung von Beratung, sei es in multiprofessionellen Teams oder in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen.
Qualitätskontrolle	Die Wirksamkeit der Beratung soll nach wissenschaftlichen Standards evaluiert werden.

## 4.5 Beratungsformen

Unterschiedliche Beschreibungen der Beratung als Anregung, Hilfestellung, Unterstützung oder Hinweis verdeutlichen unterschiedliche Formen der Unterstützung von Klienten in der Beratung. Ende der 60er Jahre hat Edgar Schein eine Strukturierung der unterschiedlichen Vorgehensweisen in Form von Experten- und Prozessberatung vorgenommen (2000; zit. nach König & Volmer, 2000). Diese Unterscheidungen finden wieder Eingang im Kapitel 4.7, in dem die Beraterrolle unter die Lupe genommen wird.

### 4.5.1 Expertenberatung

Expertenberatung wird auch als Fachberatung oder inhaltsorientierte Beratung bezeichnet. Darin subsumierte Ansätze gehen davon aus, durch zielgerichtete Inputs Organisationen bei Problemlösungen zu helfen und dadurch Organisationsentwicklungen zu beeinflussen. Eine Organisation ist demnach ein soziotechnisches System, welches durch sein zielgerichtetes Zusammenwirken von Menschen, Organisation und Technik gekennzeichnet ist. Beratende sind Experten mit Kompetenzen, die der Organisation als Klientin fehlen. Die Beratungskompetenzen können ganz unterschiedliche Inhalte betreffen. Somit kommen verschiedene Professionen für Expertenberatung in Frage. Ihnen gemeinsam ist, dass sie ihre Kompetenzen aktiv und zielgerichtet einbringen. Expertenberatung ist das, was in vielen Fällen erwartet wird. Das gilt für den privaten Bereich wie für Organisationen. Expertenberatung ist genau das, was die meisten Beraterinnen und Berater der Organisation versprechen: Sie bieten eine Lösung für bestimmte Probleme. Schein (2000; zit. nach König & Volmer, 2000) hat allerdings auf die Problematik dieses Vorgehens hingewiesen. Es kann nur solange funktionieren, wie Klienten ihre Probleme konkret diagnostizieren und korrekt an die Beratenden kommunizieren können. Allerdings

sind gerade diese Voraussetzungen kaum zu erfüllen. Erfahrungen haben gezeigt, dass in vielen Fällen die von aussen initiierten Lösungsvorschläge keineswegs zu den Zielen geführt haben. Ein weiteres Problem entsteht dadurch, dass komplexe Probleme von aussen kaum beschreibbar oder gar lösbar sind. Bei zunehmender Komplexität in sozialen Systemen sind die innerhalb entwickelten Lösungen häufig verlässlicher als die durch Experten herangetragenen Lösungsvorschläge.

#### 4.5.2 Prozessberatung

Bei dieser Form der Beratung geht es in erster Linie um die Gestaltung der Prozesse und weniger um inhaltliche Inputs. Vor allem Organisationsentwicklung und organisationales Lernen sowie die systemische Beratung sind als solche Prozessberatungen in Unternehmen etabliert. Der Begriff des Lernens wird nicht individuell gefasst, sondern auf die Organisation bezogen. So können Organisationen im Rahmen von Entwicklungs- und Lernprozessen das Klima, die Kultur, die Werte und Normen und nicht zuletzt die Strukturen ihrer Institution verändern. Organisationales Lernen setzt Lernen seitens der Mitglieder der Organisation voraus und ist gleichzeitig Resultat des Prozesses. Damit Lernprozesse überhaupt möglich sind, müssen Eigenverantwortung und Selbstkontrolle der Mitglieder aktiviert werden, denn nur so können Veränderungen mitgestaltet und mitgetragen werden. Unabdingbar für diese Veränderungen sind Offenheit und Vertrauen seitens der Mitglieder. Zwar können Veränderungsprozesse geplant und vorbereitet werden, jedoch vollzieht sich dies keineswegs permanent und linear zur Planung. Beratende übernehmen hierbei die Rolle der Experten für die Initiierung, die Unterstützung sowie Begleitung dieser Lernprozesse (Becker & Langosch, 2002; zit. nach Warschburger, 2009).

Es geht darum, den Kunden zu unterstützen, seine Ziele zu setzen und diese mit den für sich passenden Lösungswegen zu beschreiten. Je nach Prozessphase können in der systemischen Beratung durchaus Anteile der Expertenberatung auftauchen. So zum Beispiel wenn es darum geht, über Handlungsmöglichkeiten und deren Vor- und Nachteile zu informieren. Prozessberatung hat jedoch nicht das Ziel, Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Eher dient sie dazu, zusätzliche Informationen zur Verfügung zu stellen, damit Klienten ihre eigenen Entscheidungen fällen können (Ellebracht, Lenz & Osterhold, 2011).

## 4.6 Beratungsprozess

Max Weber hat die Konstruktion von Idealtypen als zentrale Methode des Verstehens eingeführt. Idealtypen werden durch einseitige (Über-) Steigerung der Merkmalsausprägungen eines bestimmten sozialen Handelns gebildet. Die Verwendung von Idealtypen ermöglicht Erklärungen konkreter Phänomene in ihrer Individualität, sie sind nicht als empirisch verifizierbare Hypothesen zu verstehen (1904; zit. nach Kelle & Kluge, 2010). Unter der Weberschen Methode sind zahlreiche idealtypische Phasenschemata entwickelt worden, welche die Organisationsberatungsprozesse darstellen (vgl. Kubr, 1996; Walger, 1995; Elbe & Saam, 2007).

Die Organisationsberatung ist durch eine befristete soziale Tauschbeziehung variabler Dauer gekennzeichnet. Über die Variabilität hinaus lassen sich Gemeinsamkeiten in der Abfolge des Beratungsprozesses ableiten. Saam (2007) spezifiziert folgend die fünf idealtypischen Teilphasen:

- Startphase: Kontaktaufnahme zu potentiellen Klienten, vorläufige Problem-diagnose, Rollenklärung, Offerte, Beratungsvertrag, Auftragsklärung
- Diagnose: Problemanalyse, Datensammlung, Datenanalyse, Feedback an Klienten
- Handlungsplanung: Entwicklung und Bewertung alternativer Lösungskonzepte, Präsentation der Lösungsvorschläge an Klienten, Planung der Implementierung
- Durchführung: Unterstützung der Umsetzung, Anpassung der Lösungsvorschläge, Durchführung von Workshops
- Abschluss: Evaluation, Abschlussbericht, Planung von Folgeaufträgen

Es ist selbstredend, dass in der Realität Abweichungen zu den Idealtypen vielfach zu beobachten sind. Phasen können sich überlappen, wiederholen oder übersprungen werden (Saam, 2007). Die Autorin stellt eine Typologie der Beratung vor, welche sich systematisch auf das soziale Handeln während des Beratungsprozesses wie auf dessen theoretische Fundierung bezieht. Darüber hinaus kategorisiert sie alle Teilphasen der Beratung: Die Berater-Klienten-Beziehung, das Beratungsverständnis und den theoretischen Hintergrund der Beraterinnen und Berater. Dabei werden vier Idealtypen der Organisationsberatung unterschieden: Strategische Beratung, Kern-Prozess-Beratung, Organisationsentwicklung und systemische Organisationsberatung. Untenstehend wird nur der Bera-

tungsprozess mit der Spezifika der systemischen Organisationsberatung dargestellt. Eine vollständige Übersicht befindet sich im Anhang B.

**Tabelle 2:** Idealtypen der Organisationsberatung (Saam, 2007, S. 44-47)

<b>Phase</b>	<b>Aspekte</b>	<b>Systemische Beratung</b>
Startphase	Kontaktaufnahme	Kontaktaufnahme geht vom Klienten aus Contracting, Beziehungsaufbau
Diagnose	Erkenntnisanspruch der Problemdiagnose	Aufstellen nicht unbedingt richtiger, aber nützlicher, weil irritierender Hypothesen
	Bekanntgabe der Problemdiagnose	Ja
	Ansatzpunkte für die Problemanalyse des Beraters	Kommunikationsorientierung: Struktur von Kommunikationsprozessen
	Problembewertung durch Berater	Das Problem ist nicht nur negativ, sondern es hat auch einen (sozialen) Sinn
	Grundlagen der Problemdiagnose	Selbstorganisation sozialer Systeme, die sich durch Unvorhersehbarkeit auszeichnen
	Methodik	Irritation institutioneller Kommunikationsformen
Handlungsplanung	Erstellen des Handlungsplans	Ablaufplan: Ausarbeitung von Abfolgen von Kommunikationsverfahren durch Beratende
	Beitrag des Beraters zur Problemlösung	Methodenspezialist: Bestimmung und Gestaltung der geeigneten Kommunikationsverfahren
	Beitrag des Klienten zur Problemlösung	Durchführung des Kommunikationsverfahrens und währenddessen inhaltliche Erarbeitung von Problemlösungen
	Ergebnispräsentation	Keine
Implementation	Beteiligung des Beraters	Nein
	Widerstand	Beratungswiderstand letztlich ohne Relevanz. Ggf. "Nicht-Anschlussfähigkeit" von Interventionen
	Abschluss	Institutionalisierung von Metakommunikation und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel
Verhältnis des Beraters zum Klienten	Selbstverständnis des Beraters und Klientenverständnisses	Berater ist Beobachter; Klient ist soziales (Kommunikations-) System
	Verhältnis zum Arbeitgeber	Berater wahrt Distanz zum Auftraggeber
	Neutralitätsverständnis	Neutralität ggü. Personen, Lösungsvorschlägen und Problemen
	Organisationsauffassung	Organisationen als sich selbst organisierende soziale Systeme

	Rolle der Mitarbeitenden der Klientenorganisation	Bottom-Up-Ansatz; aktive Rolle der Mitarbeiter: Sie erarbeiten im Rahmen der Kommunikationsverfahren die Problemlösung
Kriterien eines erfolgreichen Beratungsprojekts	Erfolgskriterien	Ergebnisoffenheit und veränderte Kommunikation
	Effizienzkriterien	keine expliziten Effizienz- oder Effektivitätskriterien
	Zurechnung des Beratungserfolgs	Klient
Beratungsverständnis	Beratung als Tätigkeit	Beratung ist Hilfe zur Selbsthilfe
	Beratungsprodukt	Methodische Beratung: Kommunikative Verfahren zur Entwicklung von Problemlösungen
Theoretischer Hintergrund	Wissenschaftsdisziplin	Allgemeine, naturwissenschaftliche und soziologische Systemtheorie, Psychologie (familientherapeutischer Ansatz). Erkenntnistheoretisch konstruktivistische Position

Den Überlegungen von Königswieser und Exner (1998) zufolge liegt das eigentliche Beratungs-Know-how in der Gestaltung und Aufrechterhaltung des Beratungssystems, indem Veränderungen möglich gemacht und angeregt werden. Diese Veränderungen werden durch Interventionen in Gang gesetzt.

Vor dem Hintergrund der reflexiven Vorgehensweise basieren die einzelnen Beratungsphasen auf rein analytischer Betrachtungsebene. Dem Beginn der Beratung wird viel Bedeutung beigemessen. Er stellt die Eckpfeiler der zukünftigen Beratung auf, da er bereits den generellen Umweltkontakt des Klienten repräsentiert. Dabei gibt die Entstehung des Beratungsbedarfs wichtige Auskunft über die Initiativen, Erwartungen, Erfahrungen und Spielregeln der Organisation. Ebenso geht es in dieser Phase darum, eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Klienten- und Beratersystem herzustellen und die wechselseitigen Erwartungen offen zu legen. Diese Transparenz schafft eine Grundlage für den Erfolg der Beratung und bindet den Klienten in die Eigenverantwortung für dessen Erreichung mit ein. Sachlich geht es darum, das vom Klientensystem definierte Problem zu erkennen. Dies geschieht nicht durch das Registrieren eines unabhängigen Objektes und nach keinem Input-Output-Schema, sondern durch die sprachliche Unterscheidung des Klientensystems. „Es gilt, eine angemessene Sicht der Probleme mit dem Klienten zu erarbeiten und hieraus einen adäquaten Umgang mit diesen Schwierigkeiten zu entwickeln“ (Kolbeck, 2001, S. 145).

#### 4.6.1 Interventionen

Wie die vorangehenden Erläuterungen gezeigt haben, geht es in der Beratung also weniger um ein „Eingreifen“ oder „Verändern-können“ als vielmehr um das Anstossen und Fördern zur Weiterentwicklung des Klientensystems. Diese Impulse können nach Wimmer (1995) auf drei unterschiedlichen Zielebenen erfolgen:

- Zugänglichkeit einer differenzierten Sicht der Wirklichkeit
- Entwicklung von Alternativen im Umgang mit Problemen
- Erweiterung der Problemlösungskapazität

Beraterinnen und Berater besitzen aus systemischer Sicht keinen sogenannten Methodenkoffer, der es erlaubt, bestimmte Tools für die Problemlösung der Kunden einzusetzen. In der Psychologie haben sich in Anlehnung an die Interventionstechniken der Familientherapie unterschiedliche Techniken herauskristallisiert, die flexibel in Beratungsprojekten Eingang finden. Die Interventionen im Beratungsprozess erfolgen in sachlicher, sozialer, zeitlicher und räumlicher Dimension. Diese werden in der Projektplanung gemeinsam gestaltet mit den Schwerpunkten inhaltlicher Natur, Start und Endphasen sowie den Beteiligten im Beratungsprozess. Der räumliche Kontext bestimmt die örtlichen Gegebenheiten, unter denen die Beratung stattfindet. Nebst diesen Interventionen werden rekursive Schleifen wie Workshops, Besprechungen und Sitzungen in den Prozess miteingebaut. Die Gestaltungsebenen richten sich nach den besonderen Eigenheiten der zu beratenden Organisation und bedingen eine sehr flexible und einzigartige Vorgehensweise des Beratersystems. Die einzelnen Prozessphasen wie Kontaktaufbau, Problemexploration, Entscheidungen über die Implementierung von Veränderungsmaßnahmen vollziehen sich in immer wiederkehrenden Reflexionsschleifen und sind kaum trennscharf zu unterscheiden. „Die Berater beobachten das Klientensystem, formulieren auf Grundlage der gewonnenen Informationen Hypothesen und gestalten Interventionen.“ (Kolbeck, 2001, S. 139).

Königswieser und Hillebrand (2008) bezeichnen das Fragen-Stellen als eine der wichtigsten Interventionen. Im Rahmen systemischer Beratung werden durch diese Form der Intervention sowohl Handlungsabläufe sozialer Systeme ersichtlich wie auch die Steuerung der Kommunikation zwischen Berater- und Klientensystem vollzogen. Darüber hinaus fordern Fragen Klientensysteme auf, eine Selektion im Sinne von zutreffen/nicht zutreffen oder relevant/irrelevant vorzunehmen. Sie bewirken also kognitive, mentale und psychische Veränderungen im Klientensystem.

### 4.7 Beraterrollen

Lippitt und Lippitt (1979) haben aus einer Systematik heraus Verhaltenserwartungen und Typologien der Berater- und Klientenrollen entwickelt. Entlang eines Kontinuums zwischen direkter und nicht-direkter Handlungsorientierung von Beratenden bei der Unterstützung der Problemlösung des Klienten werden acht verschiedene Rollen charakterisiert. Bei nicht-direkter Handlungsorientierung beschränken sich die Verhaltenserwartungen an Beratende auf das Fragen-Stellen, wohingegen direkte Beratung als Extremfall das Vorschlagen von Richtlinien, die Übernahme von Überzeugungsarbeit oder gar steuernde Tätigkeiten im Rahmen des Problemlösungsprozesses umfassen kann.

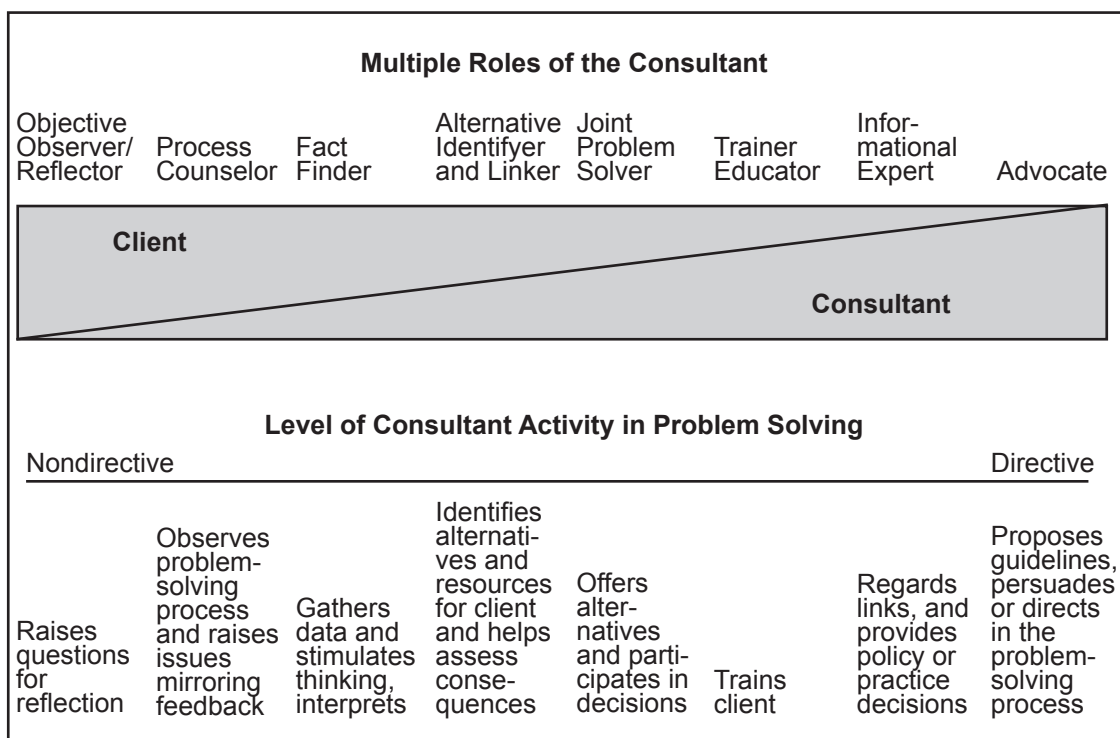


Abbildung 3: Berater- und Klientenrollen (Lippitt & Lippitt, 1979, S. 31)

Aus interaktionistischer Perspektive wurden Hypothesen zur Dynamik der Rollen-inhalte aufgestellt, in der die Machtverteilung zwischen Beratenden und Klienten eine zentrale Rolle einnimmt. Im Prozessverlauf hängt die Dominanz der jeweiligen Rollen davon ab, ob die Berater-Klienten-Beziehung zwischen einer symmetrischen oder asymmetrischen Beziehung zu verorten ist (Röttger, 2009).

Das Typologisieren und somit die Differenz von Rat und Tat wurde bereits bei Rademacher (2009; zit. nach Röttger, 2009) thematisiert. Die Experten- versus Prozessberatung wurde in der PR allerdings bislang nicht theoriegeleitet entwickelt und ist dementsprechend unsystematisch.

#### 4.7.1 Berater-Klienten-Beziehung

Der Einfluss der systemischen Beraterinnen und Berater auf ein Interaktionssystem bezieht sich darauf, eine anregende Störung dieses Systems zu ermöglichen. Dafür müssen sie in das zu intervenierende System eine Anschlussfähigkeit erlangen, d.h. eine Balance zwischen Annäherung und Abgrenzung finden. Abgrenzung wird erreicht, indem die im Klientensystem ablaufenden Prozesse aus der Position eines aussenstehenden Beobachters betrachtet werden. Die Annäherung indes geschieht dadurch, dass die Interventionen der Beratenden nicht ihrer eigenen Logik folgen, sondern im bestehenden Interaktionsmuster des Klientensystems integriert werden (Nestmann, Engel & Sickendiek, 2004).

Die Beziehung zwischen Beratenden und Klienten ist in der Expertenberatung asymmetrisch, Klienten haben ein Problem, welches von Beratenden in ihrer Rolle der Experten aufgrund ihrer Fachkompetenz behoben werden soll. Die Asymmetrie besteht auch im systemischen Verständnis zwischen Beratenden und Klienten, allerdings in umgekehrtem Sinn. Natürlich besitzt das Beratersystem Fach- und Erfahrungswissen, nimmt jedoch keinen Einfluss im Sinne von „One-Way-Intervention“ vor. Als Veranschaulichung der Rolle bietet sich das Bild des Co-Piloten an, das Ziel, die Geschwindigkeit und die Inhalte geben die Auftraggeber vor (Kolbeck, 2001). Anders formuliert, gibt die Beraterin oder der Berater einen Teil der Einflussmöglichkeiten zugunsten einer kompetenten Teilnahme des Klienten am Problemlösungsprozess auf. Dadurch entsteht ein Raum wechselseitiger Rollenbildung im Dialog (Carqueville, 1991; zit. nach Saam, 2007).

#### 4.8 Evaluation und Beratungserfolg

Eine Evaluation wird gemäss Dorsch als eine Bewertung verstanden (Häcker & Stapf, 2004). Rückmeldungen von Ergebnissen in Form von Beschreibungen, begründeten Interpretationen und Empfehlungen an weitere Beteiligte sind nach Balzer (2005) weitere Produkte wissenschaftlicher Evaluation. Die wissenschaftliche Fundierung des praktischen Handelns als Beratende ist eine Grundvoraussetzung für Professionalität. Evaluationen dienen der Optimierung und Planung von Beratungsmodellen und sollen den Nutzen bestimmter Beratungsstrategien wissenschaftlich festhalten. Wenn Beratung wirksam ist, geht es darum herauszufinden, welche der Faktoren dazu beitragen. Als Evaluationskriterien können beispielsweise Faktoren wie Transfererfolg, Akzeptanz oder Nachhaltigkeit von Projekten sein. Die Formen der Evaluation unterteilen sich zwischen Selbst- und Fremdevaluation sowie zwischen interner und externer Evaluation (Atria, Reimann &



Spiel, 2006). Eine weitere Unterteilung hat die Zielsetzung der Untersuchung im Fokus, wobei zwischen formativer und summativer Evaluation unterschieden wird. Während formative Evaluationen zur Unterstützung und Verbesserung laufender Projekte eingesetzt werden, bewerten summative Evaluationen das bereits Geleistete. Diese Form der Nachfolgeuntersuchung ist die klassische Untersuchungsform in der Beratungsforschung, die sowohl die Erfassung zusammenfassender Urteile über die Wirkung der Beratung wie auch die Bestimmung der Stabilität initiiertter Veränderungen zum Ziel hat (Lenz & Gmür, 1996). Evaluationen, so betonen die Autoren, sind in erster Linie ein wichtiges Instrument zur Überprüfung und Verbesserung der Qualität der Arbeit und stellen keineswegs lediglich ein ökonomisches Kontrollverfahren dar.

Qualität ist gemäss Herzog und Stein (2000) immer zweckgebunden, da sie von den Wünschen, Erwartungen und Forderungen der Kundinnen und Kunden abhängt. Demzufolge bedeutet Qualitätssicherung nichts anderes als das Bemühen, die Bedingungen zu optimieren, die das Ergebnis für die Klienten positiv beeinflussen. Qualitätserhebungen im Kontext der Beratung werden aus der Summe von Struktur-, Prozess- und Ergebnisdimensionen gebildet. Strukturelle Qualität beinhaltet institutionell-organisatorische Rahmenbedingungen, unter denen Leistungen erbracht werden. Darunter zählen fachliche wie räumliche Ausstattung sowie Qualifikationen der Fachkräfte. Unter der Prozessqualität fallen Anforderungen an den Ablauf und der Durchführung der Leistungen sowie deren Transparenz bezogen auf die einzelnen Beratungsschritte. Ein besonderes Augenmerk gilt der Ergebnisqualität, da hierbei vermeintliche Erfolge bzw. Misserfolge der Beratungen beurteilt werden können. Vor einer linearen Kausalität sei nach Lenz (1998) jedoch ausdrücklich gewarnt, spielen doch bei personenbezogenen Dienstleistungen immer auch unkontrollierbare Faktoren eine erhebliche Rolle.

Ein genaues Verständnis der Wirkfaktoren ist also grundlegend für die Etablierung einer evidenzbasierten Beratungspraxis. Die gängigen theoretischen Modelle fokussierten auf den Input der Beratenden (im Sinne von spezifischen Interventionen) als Wirkelement. Ebenso werden Klientenmerkmale (wie soziodemographische Merkmale, Erwartungen, Motivation, etc.) und Beratermerkmale (wie dessen theoretische Fundierung, Glaubwürdigkeit, Erwartungen, etc.) untersucht. Mittlerweile hat sich die Erkenntnis etabliert, dass die Variablen nicht nur einseitig auf Klienten- oder Beraterseite analysiert werden dürfen, es sind viel mehr die Ergebnisse komplexer Interaktionen, wie beispielsweise die Klienten-Berater-Beziehung, welche die Wirksamkeit erheblich mitbeeinflussen (Nussbeck, 2010).

## II EMPIRIE

Im Lewinschen Sinne (1982; zit. nach Kunczik & Zipfel, 2005), der von einer engen Wechselbeziehung zwischen der Theorie und Empirie ausging, versucht die vorliegende Arbeit das Beratungsverständnis von Public Relations-Beratenden zu erkunden. Sie besitzt deskriptiven Charakter, die darin gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse erfolgten sowohl induktiv wie deduktiv. Der Untersuchung liegen folgende Leitfragen zugrunde:

- Welches Beratungsverständnis besitzen PR-Beratende?
- Beruht PR-Beratung auf individueller Erfahrung oder auf Theorien und Methoden der Beratungswissenschaften?
- Wie sieht der Beratungsprozess in der PR-Beratung aus?
- Wie sieht die Beraterrolle aus? Welche Selbstzuschreibungen geben sich PR-Beratende?
- Wie evaluieren PR-Beratende ihre Beratungstätigkeit?

## 5 Methodisches Vorgehen

### 5.1 Methodenwahl

Der Grundgedanke qualitativer Forschung liegt darin, Praxisveränderungen wissenschaftlich zu begleiten und zu beschreiben und auf ihre Wirkungen hin einzuschätzen ohne dabei selbst verändernd einzugreifen. Ebenso eignet sich eine qualitative Herangehensweise für Fragestellungen, welche noch wenig wissenschaftlich bearbeitet wurden, was auf das vorliegende Untersuchungsfeld zutrifft. Die Datenerhebung erfolgte mittels Einzelinterviews und einem Experteninterview. So konnte auf die Individualität der einzelnen PR-Beraterinnen und PR-Berater eingegangen und durch die Nähe zum Forschungsgegenstand in Gesprächen situativ nachgefragt werden (Mayring, 2002). Die qualitative Erhebung wurde als geeignetes Instrument ausgewählt, um sowohl die freie Erzählung der Probanden einzuholen wie auch die beschriebenen Aspekte in der wissenschaftlichen Literatur zu berücksichtigen. Das Experteninterview wurde als Pre-Test zur Leitfadenüberprüfung eingesetzt. Damit wurde sichergestellt, dass alle relevanten Themeninhalte abgeholt werden (Lamnek, 2010). Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach, Forschungsleiter der

Beratungskommunikation am Institut für Angewandte Medienwissenschaften an der ZHAW, stellte sich für das Experteninterview zur Verfügung.

Um die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, versucht die Arbeit, die Kernkriterien der Güte qualitativer Forschung nach Steinke (2010) zu befolgen. Der Forschungsplan mit Zeitstrahl befindet sich im Anhang C.

**Tabelle 3:** Kernkriterien qualitativer Forschung (Steinke, 2010, S. 323–331)

Intersubjektive Nachvollziehbarkeit	Dokumentation des Forschungsprozesses: Vorverständnis, Erhebungsmethoden und -kontext, Transkriptionsregeln, Daten, Auswertungsmethoden, Informationsquellen
Indikation des Forschungsprozesses	Indikation des qualitativen Vorgehens, der Methodenwahl, der Transkriptionsregeln, methodische Einzelentscheidung im Kontext der gesamten Untersuchung, Bewertungskriterien
Empirische Verankerung	Theoriebildung nahe an den Daten und auf der Basis systematischer Datenanalyse
Limitation	Festlegung des Geltungsbereichs der Theorien
Kohärenz	Kohärente Ergebnisse, Widersprüche offen legen
Relevanz	Relevanz der Fragestellung, Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse

## 5.2 Erhebungsverfahren

### 5.2.1 Teilstandardisiertes Leitfaden-Interview

Die erhobenen Daten wurden mittels halbstrukturierter Leitfaden-Interviews gewonnen. Qualitative Interviews gewährleisten die gründliche Auswertung und Nachvollziehbarkeit von interpretierten Texten, die auf Interviews basieren (Diekmann, 2006). Mit dieser Technik sollen übergreifende Handlungszusammenhänge und -verkettungen ersichtlich gemacht werden. Die Grundidee ist es, subjektive Bedeutungsstrukturen abzuholen, die sich im freien Erzählen über bestimmte Ereignisse herauskristallisieren, sich aber einem systematischen Abfragen verschliessen würden. Des Weiteren soll diese Erzählform der Verarbeitung, Bilanzierung und Evaluierung von Erfahrungen dienen. Diese Art der Befragung bietet sich an, wenn das Thema einen starken Handlungszusammenhang aufweist und es zudem um subjektive Sinnstrukturen geht, die sich nicht durch direktes Erfragen eruieren lassen (Mayring, 2002).

Beim Leitfaden-Interview handelt es sich um eine offene, teilstandardisierte Befragungsform. „Offen“ bezieht sich auf die Möglichkeit des Befragten, sich frei zu äussern und das wiederzugeben, was ihm in Zusammenhang mit dem Thema als wichtig und nennenswert erscheint. „Teilstandardisiert“ bezieht sich auf die Vorgehensweise der Interview-

Personen. Der Leitfaden dient dazu, relevante Aspekte im Verlauf des Gesprächs nicht zu vergessen. Die Gesprächspartnerin oder der Gesprächspartner wird aufgefordert, möglichst frei und detailliert zu erzählen. Erfordert es die Gesprächssituation, kann auf den Leitfaden zurückgegriffen werden, um unvollständige Aspekte zu ergänzen oder gegebenenfalls nachzuhaken. Damit wird der natürliche Gesprächsfluss gewährleistet, ohne dabei wichtige Themen auszulassen. Ziel des gewählten Erhebungsverfahrens ist es, durch die möglichst freie Äusserung zum Themengegenstand, Einblick in die Relevanzstrukturen und Erfahrungshintergründe zu erhalten. Prädetermination durch die Interviewerin wurde so weit als möglich vermieden. Die teilweise standardisierte Form des Leitfadens erleichtert ausserdem den Vergleich der Interviews untereinander (Mayring, 2002).

Wie vom obgenannten Autor vorgeschlagen, wurde in der Gesprächseinleitung jeweils über den Ablauf und Zweck des Interviews, über die Gewährleistung der Anonymität und des Datenschutzes orientiert und auf die Tonaufnahme hingewiesen.

Der Kommunikationsstil der Interviews kann als weich eingestuft werden. „Weich ist ein Interview, wenn der Interviewer versucht, ein Vertrauensverhältnis zum Befragten zu entwickeln, indem er der Person des Befragten (nicht den Antworten) seine Sympathie demonstriert“ (Diekmann, 2006, S. 78). Auf diese Weise wird eine offene, angenehme Atmosphäre geschaffen, um an möglichst viele Informationen heranzukommen, ohne die Befragten zu beeinflussen.

### 5.2.2 Stichprobengewinnung

Nach Flick (2010) soll sich die Auswahl des untersuchten Materials an den Verhältnissen des Gegenstands orientieren, um aufgrund der Ergebnisse ebenfalls auf diesen schliessen zu können. Die Auswahlentscheidungen bewegen sich zudem zwischen den beiden Zielen, ein Feld möglichst breit zu erfassen sowie eine möglichst tiefgründige Analyse durchführen zu können. Da die vorliegende Arbeit deskriptiven Charakter besitzt, steht das erste Ziel im Vordergrund.

Wie von Przyborski und Wohlrab-Sahr (2009) vorgeschlagen, ist für die Fallzahl der Interviewten die theoretische Sättigung ausschlaggebend. Diese wird durch die Abfolge von Erhebung, Theoriebildung und erneuter Erhebung im Sinne eines zirkulären Forschungsablaufes erreicht.

Die Stichprobe besteht aus zwölf Interviews. Die ersten sechs Interviews setzten sich aus dem Netzwerk des Instituts für Angewandte Medienwissenschaften IAM zusam-

men. Nach einer ersten Materialdurchsicht erfolgten sechs weitere Interviews. Die Rekrutierung erfolgte zufällig mittels privatem Netzwerk und Internetrecherche. Im Internet wurden sechs PR-Beratende angeschrieben, von denen sich zwei Interessenten zur Verfügung stellten. Aus dem persönlichen Netzwerk der Autorin ergaben sich zwei Interviews, die wiederum zwei weitere Interviewpartner vermittelten. Das Rekrutierungs-/Informationsschreiben befindet sich im Anhang D.

Die meisten Interviewpartnerinnen und -partner waren kooperativ. Die Terminierung der Interviews erforderte aufgrund der Auftragslage und Beschäftigung der Interviewten zuweilen hohe Flexibilität und Geduld seitens der Befragerin. Der erste Teil der Befragung erfolgte im Juni 2012, weitere sechs Interviews wurden im Zeitraum November bis Dezember 2012 durchgeführt.

### 5.3 Aufbereitungsverfahren – Transkription

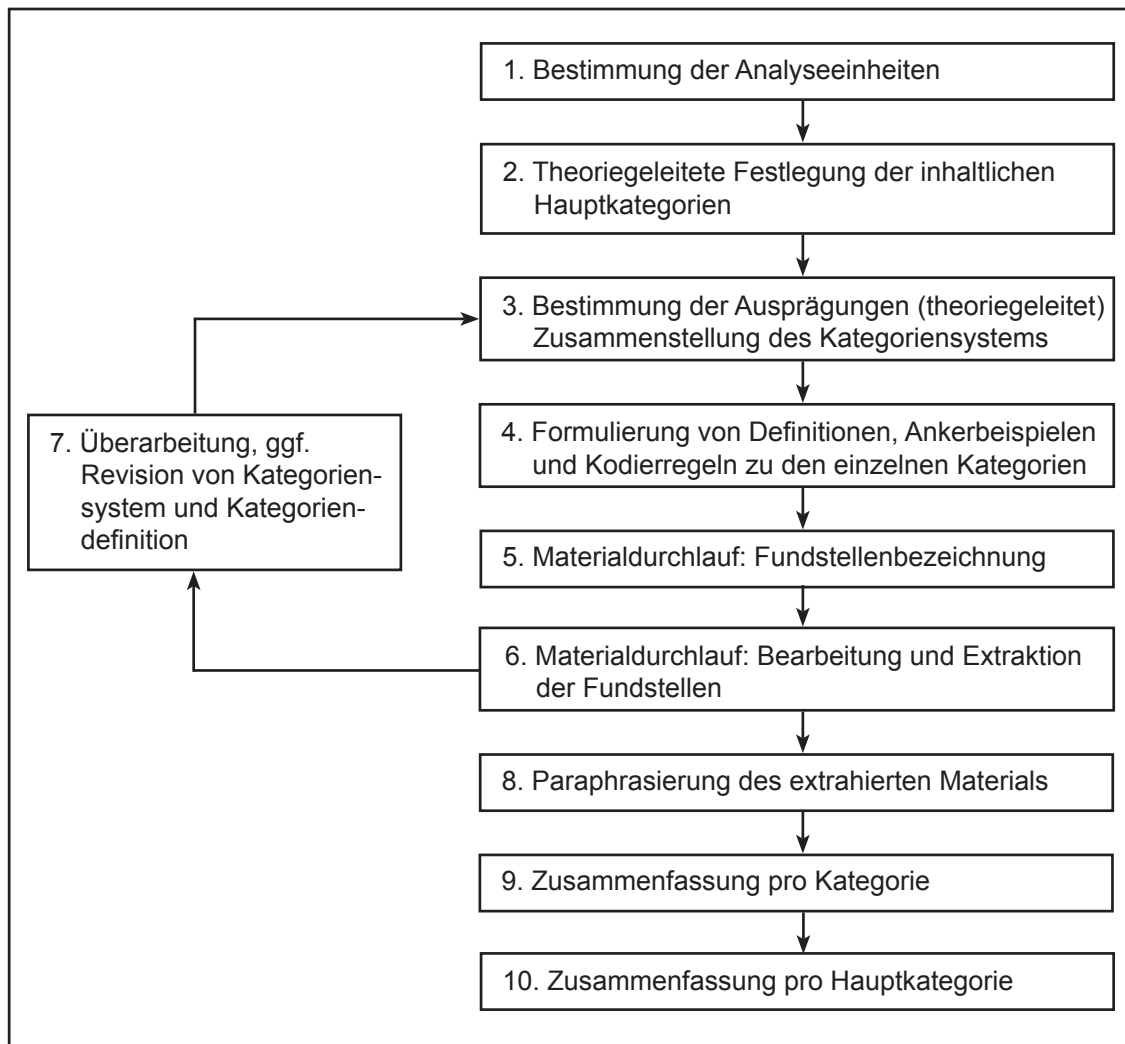
Die mittels Einzelinterviews erhobenen Daten wurden auf das Auswertungsverfahren vorbereitet und theoretisch auf Mayring (2002) abgestützt.

Die Interviews wurden im MP3-Format aufgezeichnet und durch eine Einverständniserklärung der Interviewten abgesichert. Die Transkription wurde mit der Mac-Software f5 vollzogen, die Tonaufnahmen wurden im Sinne des Datenschutzes nach der Transkription gelöscht. Namen der Befragten, Drittpersonen oder Unternehmen wurden im Sinne der Anonymitätssicherung geändert und durch Grossbuchstaben (Firma X, Herr Y) ersetzt. Die Redebeiträge wurden mit **Pb** für Probanden und **I** für Interviewerin gekennzeichnet. Aufgrund der Fokussierung auf den thematischen Inhalt wurden parasprachliche sowie prosodische Merkmale nicht transkribiert. Des Weiteren wurde Füllwörtern wenig Aufmerksamkeit geschenkt, sie wurden optional transkribiert. Die Interviews wurden in Dialektsprache geführt und während des Transkriptionsprozesses ins Schriftdeutsch übersetzt. Zugunsten einer verbesserten Leserlichkeit wurden Wiederholungen und Unvollständigkeiten ausgelassen und wo nötig Satzstellungen geglättet. Das Experteninterview diente lediglich zur Überprüfung des Leitfadens, so dass insgesamt zwölf Interviews transkribiert wurden.

### 5.4 Auswertungsverfahren – Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung orientierte sich nach dem Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse. Dabei geht es um eine systematische Analyse der Texte, in dem das Material

schrittweise mit einem theoriegeleiteten, am Material entwickelten Kategoriensystem bearbeitet wird. Mit dieser Vorgehensweise wird das Ziel verfolgt, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Die Kategorienbildung erfolgte in zwei Schritten aus einer Mischform von deduktiven und induktiven Verfahren (Mayring, 2002).



**Abbildung 4:** Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (Mayring, 2002, S. 120)

Als Grundlage für die Strukturierung wurde das Kategoriensystem deduktiv aus der Theorie hergeleitet. Für das Kategoriensystem wurden Definitionen sowie prototypische Ankerbeispiele formuliert und in einem Codierleitfaden festgehalten. Dieser ist im Anhang E hinterlegt.

Nach der Hälfte der Befragungen wurden die ersten sechs Interviews im Sinne einer ersten Extraktion ausgewertet. Aufgrund dieser Zwischenbilanz wurde das Kategoriensystem induktiv erweitert sowie der Leitfaden überarbeitet. Mit dem leicht geänderten

Leitfaden wurden sechs weitere PR-Beratende befragt. Diesbezüglich muss erwähnt werden, dass es sich bei der systematischen Zuordnung der Antworten zu Kategorien um eine theoretische Trennung handelt. Trotzdem wurde an der Systematisierung festgehalten, um möglichst differenzierte Ergebnisse darzustellen. Beide Leitfadenversionen befinden sich im Anhang F und G.

Die Verarbeitung der Texte wurde mit der Analyse-Software MAXQDA 11 vollzogen. Nach der Zuordnung der Textstellen an das Kategoriensystem wurden die einzelnen Kategorien zusammengefasst, prägnante Aussagen ausgewählt und im Sinne einer Bereicherung/Verdichtung in den Ergebnissen wiedergegeben. Die Originalzitate der Befragten werden durch das Kürzel **Pb** (Probandin/Proband) und die Nummer des Interviews 1 bis 12 (**Pb1**) eingeführt.

**Tabelle 4:** Kategoriensystem (eigene Darstellung)

	<b>Hauptkategorie</b>	<b>Leitkriterium</b>
	Demographische Angaben	Geschlecht Ausbildung Berufserfahrung als PR-Berater/in in Jahren Art des Klientels
	(Einstieg) Welt der Kommunikationsberatenden	Subjektive Schilderung der Kommunikationswelt Brancheninteresse
<b>K1</b>	Beratungsverständnis	Definitionen professionelle Beratung Gründe für Inanspruchnahme von Beratung Kennzeichen von Beratung Beratungsziele
<b>K2</b>	Beratungstheorien	Beratungsmodelle Beratungsformen Tools/Instrumente Hintergrundwissen
<b>K3</b>	Beratungsprozess	Schilderung konkretes Beispiel eines eigenen Beratungsprozesses von Anfang bis Ende Akquise Analyse/Diagnose Umsetzung des Beratungsmandats Konkrete Schritte/Interventionen Typische Abläufe/Vorgehen in der Beratung Beispiele (funktioniert/nicht funktioniert) (CIT)
<b>K4</b>	Beraterrolle	Subjektive Beschreibung der eigenen Rolle Charakteristika der Beratenden Interaktion zwischen Kunden und Beratenden Akteure in der Beratung Beziehungsgestaltung

<b>K5</b>	Beratungsevaluation Beraterfolg	Kennzeichen erfolgreicher Beratung Reflexion der eigenen Fähigkeiten Evaluation der Beratung
<b>K6</b>	Meta-Analyse des Interviews	Nicht angesprochene wichtige Aspekte zum Thema Kommunikationsberatung Angenehme/Unangenehme Fragen im Interview

## 6 Untersuchungsergebnisse

Die Untersuchungsergebnisse beinhalten die anschliessende Stichprobenbeschreibung sowie die verdichteten Aussagen zum Beratungsverständnis der Kommunikationsberaterinnen. Die Gliederung der Ergebnisse orientiert sich an der Reihenfolge des Kategoriensystems (vgl. Kap. 5.4, Tabelle 4). Kapitel 6.2.1 beginnt mit der Einstiegsfrage und schildert die Welt der Kommunikationsberatung. In den folgenden Kapiteln 6.2.2 bis 6.2.6 werden die Antworten zum Beratungsverständnis, zu Theorien und Modellen, zum Beratungsprozess, zur Beraterrolle sowie zur Evaluation der Beratung präsentiert.

### 6.1 Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe setzt sich aus zwölf Personen zusammen, darunter befinden sich drei Frauen und neun Männer. Bezüglich der absolvierten Ausbildungen zeigen die Werdegänge ein sehr heterogenes Bild auf. Die Beratungserfahrung variiert mit einem Minimum von 3.5 Jahren und einem Maximum von 35 Jahren. Alle Befragten bezeichnen sich als externe Public Relations-Beraterinnen. Von den zwölf Befragten sind drei Geschäftsführende, vier selbstständig Erwerbende und fünf Mitarbeitende im Angestelltenverhältnis in Agenturen. Drei Befragte arbeiten in Ein-Mann-Agenturen, die Mehrheit der anderen Agenturen beschäftigt zwischen 2 bis 23 Mitarbeitende. Eine weitere Agentur zählt zu den grössten der Schweiz mit über 70 Mitarbeitenden und eine Agentur ist international mit über 900 Mitarbeitenden vertreten. Die Art der Klientel der befragten Agenturen reicht von Dienstleistungsunternehmen, Logistik, Bildungssektor, Branchenverbänden bis hin zum Finanzsektor.



**Tabelle 5:** Beschreibung der Stichprobe (eigene Darstellung)

	<b>Ausbildung</b>	<b>Beratungs- erfahrung in Jahren</b>	<b>Anzahl Be- schäftigte in Agentur</b>	<b>Art des Klientels</b>
w	Studium der Kommunikationswissenschaften, CAS Organisationsentwicklung	3.5	2 bis 6	Dienstleistungsunternehmen, Gemeinden, Industriebranche, Schulen
w	eidg. dipl. Ausbildung PR-Beraterin bei SPRI, PR-Fachfrau, PR-Assistentin, MAS Writing & Cooperate Publishing	12	1	Logistik, Discounter, Lifestyle
m	On-the-job (Praktikum), PR-Berater	35	1	Wirtschaftsführende internationale Unternehmen, Finanzsektor, Pharmasektor
m	Kaufmännische Lehre, nebenamtlich Journalist	30	2 bis 4	Dienstleistungsunternehmen, Gemeinden, Industriebranche, Bildungswesen
m	Studium Philosophie	7	70	Mittelgrosse Unternehmen, Konzerne, Branchenverbände, Infrastruktursektoren, Lebensmittelbranche, Finanzsektor
m	Studium Rechtswissenschaften	16	9 in CH, 900 international	Technologiebranche, Government (Kanton, Gemeinde, Stadt), Verbände
w	Diplommittelschule, On-the-job, PR-Fachfrau, MAS Business Communications	15	10	Wirtschaft, Lifestyle, Tourismus, Detailhandel, Finanzsektor
m	Handelsschule, MAS Kulturmanagement, MAS Kommunikationsberater	12	2	Immobilienbranche, Spielwarenbranche, IT, Finanzsektor
m	Studium Naturwissenschaften	13	10	Bildungswesen, Gesundheitswesen, Industrie, Behörden
m	Keine Angabe	k. A.	1	Bildungswesen, Finanzsektor, Kultur, Justiz und Recht
m	Kaufmännische Lehre, PR-Berater	8	8	Lifestyle, Dienstleistungssektor, Lebensmittelbranche
m	Studium Rechtswissenschaften, Kurse SPRI	20	23	IT, Verbände, Behörden

## 6.2 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

Die kompletten Interviews sind bei der Autorin hinterlegt. Die Resultate dienen zur Beantwortung der Fragestellung sowie zur Generierung von Hypothesen im Diskussions- teil. Lediglich für die Fragestellung relevante Ergebnisse werden nachfolgend präsentiert.

### 6.2.1 Welt der Kommunikationsberatenden

Zu Beginn der Interviews wurden die PR-Beraterinnen und PR-Berater aufgefordert, die Welt zu schildern, in der sie sich als Kommunikationsberatende bewegen. Mit dieser allgemeinen Einstiegsfrage sollte einerseits eine Einführung in das Thema gewährleistet und andererseits die Terminologie sowie das subjektive Erleben der Beratenden als Akteure in der Kommunikationswelt in Erfahrung gebracht werden. Des Weiteren sollten die interessantesten Aspekte ihrer Branche aufgezählt werden.

Die Ausführungen auf diese Fragen sind sehr breit gefächert. Viele bekundeten Schwierigkeiten, sie umfassend zu beantworten.

Elf der zwölf Interviewpartnerinnen und -partner bezeichneten die Bandbreite und Vielfalt der Kommunikationsbranche als das Interessanteste ihrer Tätigkeit als PR-Beratende. Die Kommunikationswelt ist durch den Bund der Public Relations-Agenturen in der Schweiz (BPRA) sowie regional branchentechnisch organisiert. Ein Befragter war der Meinung, dass die Branche ihren Job nicht gut mache in der Schweiz, weil sie keine durchsetzungsfähigen Standards in Bezug auf Ethik, Begrifflichkeiten und der Methodik setze. Diese Umstände würden die Akzeptanz der PR-Beratenden erschweren. Fast alle Befragten empfinden die Welt der Kommunikationsberatung/PR-Beratung als dynamisch und in stetigem Wandel. Im Vergleich zu früher, als die Public Relations-Branche von ein paar wenigen charismatischen Persönlichkeiten in der Schweizer Kommunikationslandschaft dominiert wurde, empfinden die Befragten heute den Beruf normiert und die Beratenden als austauschbar. Kommunikationsberatung wird als „people's business“ beschrieben. Eine Interviewpartnerin empfindet den Wissensaustausch als unzureichend. Es bestehe eine Diskrepanz in der Branche zwischen Wahrung absoluter Diskretion und dem gegenseitigen Austausch von Cases, um voneinander lernen zu können. Des Weiteren wurde von drei Probanden die Branchenexklusivität genannt, in denen sie beratend tätig sind. Es sei besonders wichtig für die zu beratenden Unternehmen zu wissen, dass die PR-Beraterin oder der PR-Berater die Konkurrenz nicht gleichzeitig als Kunden habe.

Pb3: „Das ist wichtig für ihre Auswertung, weil das Segment der Beratungen extrem breit ist. Was Ihnen sicher auffallen wird in der Auswertung, wenn Sie Begrifflichkeiten anschauen – unser Feld: die PR, das Marketing, die Marketingkommunikation ist sehr schwach systematisiert. D.h. die Prägung der Begriffe und was man darunter versteht, ist sehr individuell. Es hat auch stark damit zu tun, was man für einen Background hat und woher man kommt.“ (12)

Pb8: „Der zweite Grund ist die Wahrung absoluter Diskretion über meine Mandate. Wenn man als 25-Jähriger wichtige Wirtschaftsführer berät, lässt sich das nicht vereinen mit einem Engagement in Verbänden.“ (19)

Pb12: „Es geht mehr ans Eingemachte, es geht mehr um Menschen und Authentizitäten der Unternehmen. Es ist schwierig zu beschreiben, was es ist.“ (29)

Pb11: „Mein Chef hat mir zwei Sachen beigebracht: Man muss als Journalist zuhören und zusehen und täglich zwei neue Menschen kennenlernen. Damit kommt man an die Menschen ran, man lernt etwas von der Welt. Zwei Jahre später hat er das Gleiche gesagt, nur dass man heute drei Menschen kennenlernen muss. Es steckt eine gewisse Symbolik in der Aussage; das Kommunikationsbusiness verändert sich rasant, es ist umfassender, weitläufiger und hektischer geworden.“ (11)

Pb5: „Werdegang und Weiteres – das sagt wahrscheinlich auch schon einiges darüber, wie wir funktionieren. Ich denke Vieles ist Erfahrungssache in diesem Beruf, was man schon gemacht hat, ganz praktisch in der Umsetzung von Projekten. Man berät andere im Sinne von ‘ich würde es so oder so machen’. Das ist wohl, wie Psychologen einen Erfahrungsschatz im Leben haben oder Praxiserfahrung mit anderen Klienten, das ist bei uns dasselbe.“ (6)

Eine Interviewperson schilderte zwei Bilder, zum einen das Bild der ausführenden Hand vor allem im Bereich des Marketings und der Werbung. Dort sei der Beratungsanteil 40 Prozent, währenddessen die Umsetzung 60 Prozent betrage. Zum anderen sei da die Welt der Kommunikationsberatern im Bereich der Politik, der Public Affairs und der Unternehmensstrategien, worin der Beratungsaspekt über 80 Prozent betrage. Seiner Meinung nach würden das zweite Bild der PR-Beraterin/des PR-Beraters nur sehr wenige Agenturen in der Schweiz abdecken.

Pb11: „Die Mehrheit der Agenturen, die Sie sehen, sind Umsetzungsagenturen. Alle PR-Agenturen merken jetzt, dass es nicht mehr in der gleichen Art wie früher funktioniert. Jetzt gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder ich gehe in die Richtung ‘verlängerte Werkbank’, hochspezialisierte, richtig gute Agenturen, die ehemaligen Journalisten, die wirklich unglaublich gut in dem sind, was sie machen. Oder ich schlage die andere Richtung in die Kommunikationsberatung ein. Diese Richtung ist relativ neu, es gibt sie in dieser Form noch nicht. Genau aus diesem Grund haben sie momentan ein Problem. Viele nehmen sie als verlängerte Werkbank wahr und sehen gar nicht den Mehrwert, den sie eigentlich in der Beratung liefern. Wir haben viele Kunden, die machen Marketing, Corporate Communication, Online Communication, die machen tausend Sachen und merken: Überall sprechen wir anders. Also früher haben die Werbeagenturen einen grossen Teil von diesem Kern der Kommunikation übernommen. Das ist aber heute auch nicht mehr so. Jetzt kommt sozusagen häufig Kommunikationsberatung ins Spiel. Ok, jetzt gehen wir noch einmal alles zurück. Jetzt versuchen wir einmal den Kern gemeinsam zu erarbeiten. Branding macht das teilweise auch noch. Da würde ich einmal sagen, das ist so eigentlich diese klassische Frage, diese Kernformulierung, was Kommunikationsberatung eigentlich leisten kann. Sie werden aber nicht für das wahrgenommen. Das ist genau der Punkt. Wir haben nach wie vor viele Kunden, die für Umsetzungsfragen auf uns zukommen, obwohl wir deutlich stärker in diesem Beratungsteil sind. Bei Unternehmensberatungen ist es ganz klar, wenn sie ein Managementproblem haben, rufen sie eine Unternehmensberatung an. Aber wofür rufe ich denn jetzt eine Kommunikationsberatung an?“ (136)

### 6.2.2 Beratungsverständnis

In dieser Kategorie wurden die Interviewten nach ihrem Beratungsverständnis gefragt. Darunter subsumiert sind Definitionen zur Beratung und zur Professionalität, Beratungsziele, Gründe für die Inanspruchnahme von Beratung sowie Kennzeichen von Beraterinnen und Berater.

Die Antworten der Interviewpersonen führten auf keinen einstimmigen Konsens hin. Die Mehrzahl konnte Beratung lediglich durch die Differenzierung und Abgrenzung zur Umsetzung benennen. Bei der Umschreibung von Beratung fielen Begriffe wie „strategisch“, „konzeptionell“ und „langfristig“. Weiter wurde Beratung durch hierarchische Stufen gekennzeichnet. Pb4: „Da stehen wir als Berater an der Seite von Entscheidern in Unternehmen“ (79). Ein weiterer Differenzierungsgrad scheint Komplexität zu sein. Je komplexer die Fragestellung, um so beratungsintensiver gestaltet sich der Auftrag.

Weiter bestand das Beratungsverständnis eines Befragten aus dem gemeinsamen Erforschen und Finden des Weges. Auf diesem Weg setzen Beratende zwingende Meilensteine, die sie für richtig befinden. Die Wahl der Verkehrsmittel sowie die Geschwindigkeit auf diesem gemeinsamen Weg von Beratenden und Klienten müssen zusammen ausgelotet werden. Ein anderer Befragter erklärte es als einen gemeinsamen Entscheidungsfindungsprozess.

Im Zusammenhang mit dem Beratungsverständnis wurde das Beibringen und Lehren von drei der zwölf Probanden aufgeführt: „Das Ziel meiner Aufgabe ist es, nicht nur zu zeigen, wie sie ein Facebook- oder Twitter-Profil eröffnen können, sondern zu versuchen, ihnen die Mechanismen bzw. Wirkungsweisen derselben beizubringen.“ (117)

Zwei der zwölf Befragten sehen in der Beratung das Einbringen der Aussensicht in Organisationen, damit ihre Arbeit reflektiert und hinterfragt werden kann. Es gehe darum, das angehäuften Wissen durch die verschiedenen Einsichten in Unternehmen den ratsuchenden Organisationen zur Verfügung zu stellen und ihnen so bei Entscheidungen und der Zielerreichung Klarheit zu verschaffen.

Pb7: „Den Mehrwert bringen wir Berater in ein Unternehmen hinein, ihre Arbeit zu reflektieren. Weil wir weniger Ahnung von der Materie haben, können wir durch diese Distanz kritischer urteilen. Das ist ein riesiger Mehrwert jedes Beraters. Das gilt über alle Disziplinen hinweg, egal ob in der Kommunikations- oder Unternehmensberatung.“ (99)

Die Hälfte der Interviewpersonen war der Meinung, in der PR-Branche würde mehrheitlich ausführend als beratend gearbeitet. Proband 10 erklärte dies damit, dass sich

grössere Unternehmen heute eigene interne Kommunikationsabteilungen leisten würden, die dann externe Agenturen als eingekaufte Ressourcen zur Umsetzung und Ausführung der internen Konzepte beauftragen. Die Mehrheit der Befragten wird als Dienstleister wahrgenommen. Ein anderer Befragter äussert sich dazu folgendermassen:

Pb2: „Die Frage ist, ob sie als Berater oder eher als verlängerte Werkbank wahrgenommen werden. Das ist interessant, weil sie auf der Agenturseite im Bereich PR häufig die verlängerte Werkbank sind und weniger der gemeinsame Berater, der sie auch in strategischen Fragen begleitet. In Change-Projekten gibt es noch kaum Umsetzung. Da sind die Strategieverantwortlichen, vielleicht noch ein Teamleiter und dann unsere Firma C vertreten. Die ganzen Umsetzungsgeschichten – die mache ich dann aber auch. Da arbeiten wir mit anderen Agenturen zusammen oder machen es selber. Aber da werde ich auch als Berater wahrgenommen. Hingegen wenn es um klassische PR geht, der Kunde braucht z.B. Medienarbeit, dann ruft er an, ich erledige das, arbeite es ab und gehe weiter. Da brauchen sie keine Beratung. Und das ist für mich eigentlich auch der Unterschied. Im Bereich der Stakeholder Relations steht relativ viel Beratungsleistung an, das hat mit sehr viel Analyse zu tun, und dadurch ist vieles inhaltlich getrieben. Der Bereich der ‘Werkbank’, also das Abarbeiten von Media Relations, ist sehr beratungsschwach. Wir sind nicht nur die Berater, sondern wir machen die Umsetzung auch noch, weil wir davon überzeugt sind, dass es eine immense Kraft hat, zu sagen: Ich habe die Organisation im Strategieprozess so intensiv begleitet, ich habe sie verstanden, ich weiss wirklich, was das Problem ist, dann kann ich die Umsetzung auch noch machen. Weil der Wissenstransfer bei den Briefings mit anderen Dienstleistern häufig nicht optimal stattfindet.“ (12)

Zu diesem Aspekt erwähnten zwei Probanden auch die ökonomischen Gründe für ihr Interesse an der Umsetzung. Das Beratungsverständnis beruht für zwei Drittel der Befragten auf Erfahrung, eine weitere Interviewperson fügte die Komponenten Intuition und Lebensschule hinzu.

Pb10: „Wenn man am Anfang steht, kann man natürlich noch nicht beraten. Das haben wir heute beim Mitarbeitergespräch diskutiert, weil man diese Beratungskompetenz eigentlich nur durch Erfahrung lernen kann. Das ist unser Fazit: Je mehr Fälle ich bearbeite, desto mehr kann ich in meinen zukünftigen Beratungen von diesen Erfahrungen profitieren.“ (228)

Für die Beratung wurden Attribute wie das Zuhören, die Analysefähigkeit, rhetorische Begabung sowie zwischenmenschliche Fähigkeiten als wichtig erachtet. Für einen Probanden entwickelte sich mit der zunehmenden Erfahrung das Beratungsverständnis als Selbstverständnis heraus.

Als meistgenanntes Ziel der Beratung wurde die Zielerreichung der ratsuchenden Unternehmen genannt (ein Viertel der Befragten). Dabei kann es um die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit von Unternehmen und ihren Produkten gehen. Weiter ist Beratung behilflich bei der Gewichtung der Unternehmensziele. Zwei Befragte erachteten die Zufriedenheit der Kunden als ihre Beratungsziele und einer erklärte es sich zum Ziel, die Probleme

der Kunden zu lösen. Ein weiterer Berater äusserte sich folgendermassen: (Pb8) „...eine Art Sicherheitsnetz für den Kunden zu geben, es muss für ihn verlässlich sein. Er muss wissen, wenn er mit mir gesprochen hat, hat er ein besseres Gefühl für die Realität (ausserhalb des Unternehmens) [Anm. d. Verf.], für das Unvorhergesehene und wie wir dem begegnen können.“ (49)

Aus Sicht der PR-Beratenden beruhen Gründe, weshalb Organisationen Beratung beanspruchen, auf fehlendem Know-how der Unternehmen, Probleme der Unternehmen wie Entlassungen, Schliessungen, Umsatzeinbussen, Kapazitätsengpässe und das bessere Netzwerk der PR-Beraterinnen und PR-Berater.

Für PR-Beratende ist professionelle Beratung definiert durch ein hohes Allgemeinwissen, der Analysefähigkeit, ein Höchstmass an Kompetenz und Know-how, Transparenz im Sinne der Nachvollziehbarkeit sowie Zuverlässigkeit. Ein Geschäftsführer einer PR-Agentur nannte vier spezifische Firmenaspekte der Beratung, content-basiert, kreativ, digital und methodisch kompetent.

### 6.2.3 Beratungstheorien

Die Kategorie der Beratungstheorien beschäftigt sich damit, herauszufinden, was bei Public Relations-Beratenden im Hinterkopf abläuft, wenn sie beraten und ob sie Modelle und Theorien der Beratung kennen und allenfalls unterschiedliche Beratungsformen anwenden. Ferner geht es darum herauszufinden, woher PR-Beratende wissen, dass sie beraten und wo sie gelernt haben, beratend tätig zu sein.

Bei diesen Fragen deckten sich die Antworten vorwiegend. Die übereinstimmende Mehrheit der Befragten stützt sich in der Beratung auf keine Modelle oder Theorien. Lediglich einer der zwölf Befragten benannte Leitsätze seiner PR-Agentur, die sich auf die Theorien der Unternehmensberatungen nach der Boston Consulting Group und McKinsey richten (passion – result driven – leading).

Pb7: „Wir setzen uns theoretisch überhaupt nicht damit auseinander. Das bringt uns nicht weiter.“ (63)

Pb12: „Der Berater hat es nicht gern, wenn er zugeben muss, dass er im Moment keine Modelle zur Hand hat. Ich verwende halt keine Modelle.“ (263)

Über die Hälfte der Befragten greift bei der Beratung auf die eigene Erfahrung und Intuition zurück. So erklärte ein Drittel der Befragten das Nicht-Vorhandensein von Theorien damit, dass es sich in der Beratung um eine individuelle Praxisorientierung handle.

Proband 4 erklärte dies gar als Erfolgsmodell: „Darum scheitern übrigens auch sehr viele Dozenten aus dem Hochschulbereich, die in die Unternehmensberatung reingehen. Sie denken, sie hätten das richtige Modell und gehen damit an den Markt. Sie scheitern, weil das gar nicht gefragt ist beim Kunden.“ (98)

Bei einem Befragten tauchte die Hypothese auf, dass PR-Beraterinnen/PR-Berater wohl deshalb Unterschiedliches berichteten, weil sie kein methodisches Vorgehen besitzen würden.

Einer der Befragten sprach von: „... einer Mischung zwischen Begabung, Erfahrung und Charakter. Mehr kann ich dazu nicht sagen. Ich berate nicht bewusst. Ich berate intuitiv!“ (153). Eine weitere Probandin bestärkte dies: „Ja, das ist eine gute Frage, das ist häufig gar nicht so bewusst. Man macht dann einfach.“ (134)

Die oben erwähnten Zuschreibungen zur Beratung als etwas Unbewusstes und Intuitives werden ergänzt von Zitaten, die noch etwas Weiteres zum Vorschein bringen: Für ein Viertel aller Befragten scheint Beratung mit Kreativität und dem Darüber-hinaus-Denken einherzugehen.

Pb7: „Alle diese Medienwissenschaftler funktionieren bei uns nicht so gut. Weil sie viel zu fest auf Modelle fixiert sind. Man muss darüber hinaus denken können, wenn der Kunde das verlangt. Wir versuchen einen Kreis im Quadrat zu ermöglichen. Das funktioniert mit akademischen theoretischen Konzepten nicht. Auf der Assistenzstufe geht das gut, aber nicht im Top-Level.“ (251)

Pb4: „Es kann kein Berater kommen und sagen, wir arbeiten nach dem St. Galler-Modell. Da hat jeder Berater bereits verloren, weil der Kunde keine Theorie will, sonst würde er an die Hochschule gehen oder an die Uni. Der Kunde will Praxisumsetzung, die auf Expertise beruht, die zeitüberdauernd ist und Kreativität reinbringt. Der Berater muss Führung und Durchsetzungskraft reinbringen, das ist viel wichtiger als irgendwelche Theorien.“ (96)

Pb7: „Beratung braucht Erfahrungswissen, gute Leute und einen freien Kopf. Die Instrumente, die wir haben, sind hilfreich als Gedankenstützen. Für die Beratung brauche ich keine Checklisten, dafür brauche ich einen freien Kopf. Ich muss sein Problem verstehen. Tools und Methoden sind für die Massnahmen wichtig. Aber wenn Sie ein Tool für die Kreativität entwickeln, damit könnten Sie gutes Geld verdienen, dann können Sie mich kontaktieren.“ (211)

Ferner verwiesen ein Drittel der Befragten auf eigene Modelle, die sie entwickelt haben und mit denen sie arbeiten. Die darin im Wesentlichen vorhandenen Komponenten enthalten Checklisten zur Zielgruppenplanung, Massnahmen- und Ressourcenüberprüfung sowie Ablaufpläne mit Zeitstrahlen und Milestones.

Pb10: „Das Modell habe ich selbst entwickelt, das sind die einzelnen Phasen, die wir bereits besprochen haben. Die Auftragsklärung, die Konzeption, die Ausführung und den Abschluss.“ (198)

Pb3: „Ich muss dem Kunden zuhören und schnell darauf reagieren können. Der Rest ist Intuition. Konkretes Beispiel: Die Firma X hat ein Absatzproblem mit dem Produkt Y. Sie haben mich gebeten, ihnen Lösungen zu unterbreiten, wie man die Notwendigkeit des Produkts Y erläutern kann. Das ist dann klar, da muss ich Konzepte präsentieren, aber das sind PR-Konzepte, das sind keine Beratungskonzepte.“ (83)

Auf die Frage, woher die Befragten wissen, dass sie beraten, konnten nur wenige eine präzise Antwort erteilen. Mehr als die Hälfte wichen der Frage aus, indem sie eine Gegenfrage stellten (Pb8): „Das ist eine schwierige Frage nach 35 Jahren, finden Sie nicht?“ oder indem sie allgemeine Aussagen über ihre Tätigkeiten machten. Die andere Hälfte lieferte folgende Antworten: Sie beraten, weil vom Kunden keine Inputs kämen. Der Kunde wolle nur seinen Fahrplan einhalten und sie müssen ihn dazu bringen. Beratung beginne schon beim Small Talk, da die Beraterin/der Berater bereits dort mit dem Zuhören beginne und schon Einzelteile sammle, um das Gesamtbild zu vervollständigen. Ein anderer wiederum merkt es an der Haltung (er akzeptiert mich als Berater) [Anm. d. Verf.] des Gegenübers, dass die Beratung angenommen werde.

Die Mehrheit der Befragten gab an, die beraterische Tätigkeit on-the-job gelernt zu haben. Ein Drittel der Befragten ist in den Beruf durch die Erfahrung und den Alltag eingewachsen. Drei der Interviewpersonen sind einfach ins kalte Wasser gesprungen. Eine Probandin glaubt es, im Blut zu haben.

Pb7: „Ich habe es einfach im Job gelernt. Nach dem Studium auf Jobsuche gewesen und dann als Praktikant in einer PR-Agentur gelandet. Im Prinzip bin ich einfach ins kalte Wasser gesprungen. Ich war nicht von Beginn an im Kundenkontakt. Anfangs habe ich Konzepte erarbeitet, Medienmitteilungen geschrieben, schrittweise wurde ich an die Kunden herangelassen. Zuerst an Sitzungen teilgenommen, mein Chef hat die Sitzungen geführt und ich durfte mich mitbeteiligen. Mit der Zeit hat man Erfahrung und damit steigt auch das Selbstvertrauen, man wächst so hinein.“ (75)

Eine weitere Probandin erläuterte: „Das Beraten natürlich, so im Schulfach, wie Sie das untersuchen, haben wir in dem Sinne nicht gelernt. Wir haben eigentlich das Fachwissen gelernt.“ (96)

#### **6.2.4 Beratungsprozess**

Aus den Schilderungen typischer Abläufe und konkreter Beispiele wurde versucht, eine Extraktion der Gemeinsamkeiten zu erstellen. Die Dauer der Beratungsprozesse scheint



sehr individuell zu sein. Lediglich eine klare Unterscheidung lässt sich diesbezüglich feststellen. Umsetzungsaufträge sind häufig kurze Mandate während Beratungsmandate über einen längeren Zeitraum vonstattengehen und eine Zusammenarbeit eher gegeben ist. Der Prozess beginnt häufig mit der Akquise, mit einer Empfehlung, durch die eigene Reputation oder ergibt sich durch das Netzwerk. Die Akquise ist meist durch einen Pitch gekennzeichnet. Pitches sind von Unternehmen organisierte Wettbewerbe zu einer Problem-/Aufgabenstellung. Unterschiedliche Agenturen bewerben sich mit einem Konzept und stellen dies den Unternehmen vor. Wie Probandin 10 beteuerte, muss bereits im Pitch auf den Kundenwunsch eingegangen werden, ansonsten würde man das Ziel der Akquise verfehlen – egal ob das Konzept zu diesem Zeitpunkt das Richtige sei oder nicht.

Nach der Akquise folgt die Auftragsklärung. Diese Phase wurde von der Mehrheit der Probanden mit vielen Fragen und Gesprächen attribuiert. Dabei gehe es darum, die Ausgangslage zu erkunden, Probleme zu analysieren, ein Verständnis des Unternehmens zu erlangen sowie eine Abklärung der Aufgaben zu machen. Dabei scheinen die Analysen auf Erfahrungswerten aus anderen Unternehmen zu beruhen.

Ein Proband macht das anhand von Workshops unter Einbezug der relevanten Beteiligten. Dabei erscheint es ihm wichtig, die Entscheidungsträger und Geldgeber zu involvieren, um das Projekt zu legitimieren.

Proband 1 nannte diese Phase als Initialphase, in der das Entscheidendste sei, ob Beratende und Klienten zusammenpassen.

Sobald die Auftragsklärung abgeschlossen ist, erfolgt die Konzeptionsphase. Diese Phase beinhaltet Marktanalysen, Dokumentenanalysen, Risikoabschätzungen, Interviews und Umweltanalysen. Diese intensive Auseinandersetzung mit den Unternehmensgegebenheiten ist für die Planung der Ziele, Zielgruppendefinition, Massnahmenbestimmung, Zeitplan, Botschaften und das Budget ausschlaggebend. Praktisch alle Befragten machen diese Konzeption alleine ohne Auftragsgeber (Pb3): „Häufig heisst es: Suchen Sie etwas zu dem Thema! Wir untersuchen den Markt und erstellen daraufhin, basierend auf den Kundenbedürfnissen, ein Konzept.“ (154)

Nach der Konzepterstellung wird dieses dem Unternehmen präsentiert und gemeinsam verändert, angepasst und diskutiert. Einer der Probanden bietet dabei drei Varianten an: „Die normale Option, dann eine, die noch ein bisschen darüber hinausgeht und dann noch den Top-shot. Bei dem gehen wir meistens in den Leistungen noch ein Stückchen weiter. Weniger in den operativen Geschichten, die du bekommst, sondern in dem, was dann am Ende dabei rauskommt“ (64). Gemeint ist damit ein Gesamtpaket [Anm. d. Verf.].

Der Prozess wurde einstimmig als rollende Planung beschrieben, die sich mit dem Abgleichen der Ergebnisse und den Kundenwünschen anpasst und verändert.

Die Konzeptionsphase wird von der Umsetzungsphase abgelöst. Dabei werden die Massnahmen umgesetzt, die im Konzept durchdacht wurden. Die Massnahmen erstrecken sich von der Werbung über Produktmarketing, Internetauftritte, Blogs, Zeitungsberichte, Workshops, Broschüren bis hin zu Medienmitteilungen, Pressemitteilungen und Positionierung von Politikern.

Pb4: „Den Idealfall gibt es nicht. Vielmehr gibt es immer wieder Veränderungen in verschiedensten Bereichen, die den Fluss dieser zwei Kommunikationsschienen beeinflussen. Ein Element, welches auf der PR-Seite beeinflusst werden kann, sind die Folgerungen aus der dauernden Lagebeurteilung. Das heisst, eine Umsetzung der PR-Massnahmen impliziert auch, dass man das Controlling installiert. Man kontrolliert die Medienresonanz, man wertet sie aus und aufgrund dessen zieht man Schlussfolgerungen zuhanden unserer Kunden. Schlussfolgerungen, die uns sagen, ob wir die PR gut oder schlecht machen. Es kann auch etwas dazwischen sein.“ (68)

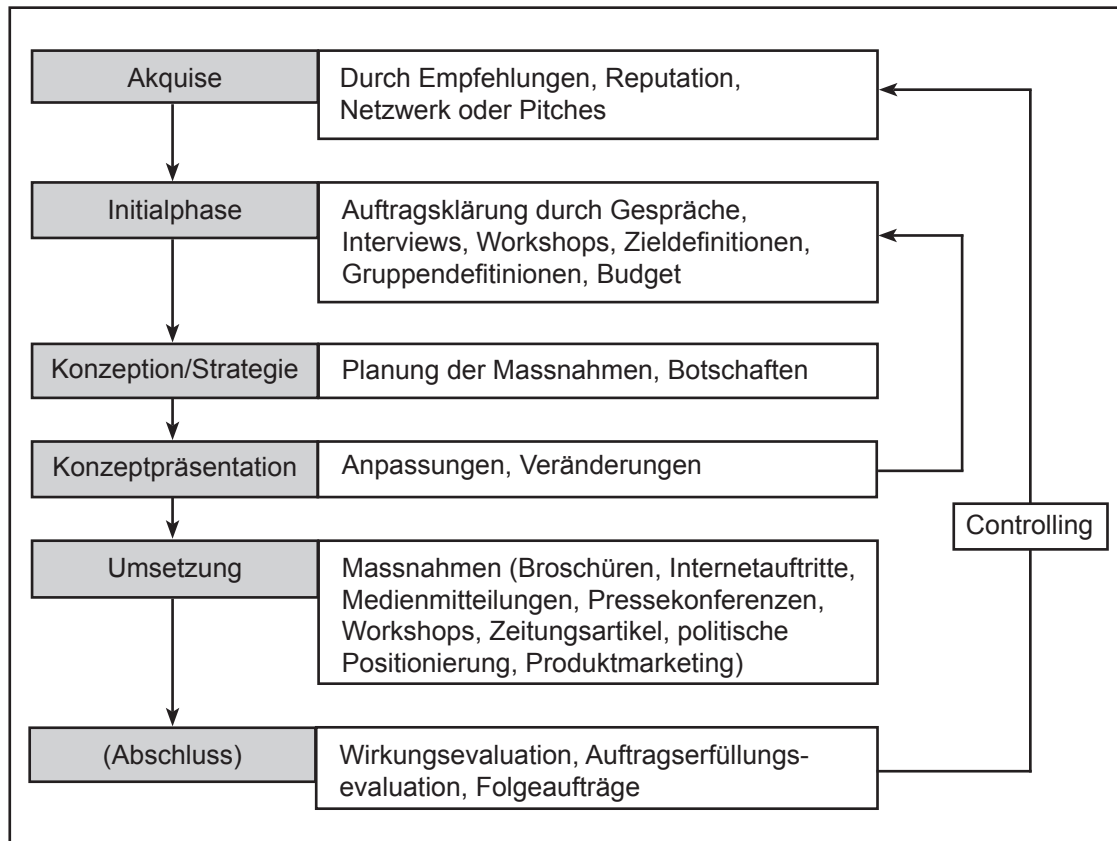
Nach der Umsetzung erfolgt die Abschlussphase, die lediglich von drei Befragten als solche benannt wurde. In dieser Phase steht die Evaluation im Zentrum. Es geht darum, zu schauen, ob man den Auftrag erfüllt hat, wo der Klient nach dem Auftrag steht, welche Wirkungen die Massnahmen erzielt haben und ob allenfalls ein Folgeauftrag ergattert werden kann. Zwei PR-Berater liefern beispielsweise für die Unternehmen relevante Artikel auch über das Auftragsende hinaus oder versenden regelmässige Newsletter, um im Gespräch zu bleiben. Dies kann im Sinne eines zirkulären Prozesses als Akquise oder Kundenpflege/Netzwerk interpretiert werden.

Einer der zwölf Befragten sieht seine Rolle als stetiger persönlicher Berater von wichtigen Wirtschaftsführern, die er gegebenenfalls über Jahrzehnte hinaus begleitet. Aus diesem Grund kann er den Prozess nicht in einzelne Schritte aufschlüsseln. Der Verlauf ist durch regelmässige Sitzungen definiert (alle zwei Wochen circa zweistündige Gespräche mit Klienten).

Die Dauer der Aufträge sowie die Intensivität der Kontakte variieren sehr stark, so dass dazu keine einheitliche Zahl genannt werden kann. Der Prozess ist gekennzeichnet durch steten Kontakt.

Pb4: „Vom Prozess her selbst, im Austausch mit Personen die kundenseitig stehen, ist es in der Regel so, dass wir als Agentur einen Monatsrhythmus haben. D.h. wir sehen den Kunden mindestens einmal im Monat zu einer Planungs- und Controllingsitzung, welche sich repetieren, und natürlich stehen wir zwischenzeitlich in der Ausführung der einzelnen Projekte – und das ist sehr kundenspezifisch – in dauerndem täglichem Austausch mit dem Kunden, um die Interaktion so in Gang setzen zu können, dass wir Resultate generieren können. Es geht darum, möglichst reibungslos ans Ziel zu kommen.“ (58)

Zur Veranschaulichung der Ergebnisse wurde ein Prozessschema erstellt.



**Abbildung 5:** PR-Beratungsprozess (eigene Darstellung)

Als wichtige Voraussetzung des Beratungsprozesses gelte es, ein umfängliches und ganzheitliches Verständnis des Klienten zu erlangen. Dieses Verständnis wird durch eine gründliche Recherche, durch Dokumentenanalysen und Gespräche erarbeitet. Diese Phase kann als eine Art der Diagnose kategorisiert werden.

Die meistgenannten Interventionen, die von der Mehrheit angesprochen wurden, waren das Zuhören und das Fragen-Stellen.

Pb11: „Grundsätzlich heisst es ja: Wer fragt – der führt. Fragen heisst, den anderen sprechen zu lassen. Am Schluss weiss ich alles.“ (62)

Zwei Probanden nannten die Synchronisation bzw. das Spiegeln als weiteres Instrument:

Pb9: „Ich muss schnell herausfinden, wie mein Gegenüber tickt, was für ein Typ er ist, was gewünscht ist. Das finde ich nicht sofort raus. Je nach dem, ob diese Person sehr zackig ist oder faktenbasiert, muss ich eher versuchen mit Fakten zu punkten. Wenn es jemand ist, der lange Erklärungen braucht, wie man etwas macht, also detailorientiert ist, muss ich mit meinen Aussagen auch detailtreu bleiben. Es heisst also, anpassungsfähig zu sein und trotzdem sich selber treu zu bleiben.“ (58)

Pb12: „Dann höre ich zu und verpacke das in eine Offerte, welches die nächsten geforderten Schritte sind. Ich fasse in der Offerte zusammen, was wir besprochen haben. Wichtig ist es, zu spiegeln. Der Kunde muss sehen, was ich erfasst habe. Es kann sein, dass ich nur eine Sichtweise vom Ganzen erfasst habe und der Kunde sagt dann, es gibt noch Anderes. Danach skizziere ich das weitere Vorgehen.“ (113)

### 6.2.5 Beraterrolle

Die Kategorie der Beraterrolle führt Eigenschaften/Charakteristika sowie subjektive Rollenzuschreibungen der PR-Beratenden auf. Ferner werden die Interaktion und Beziehungsgestaltung zwischen Beratenden und Klienten thematisiert.

Den Aussagen zufolge sind die wichtigsten und meistgenannten Eigenschaften einer Beraterin bzw. eines Beraters, Diskretion im beruflichen Handeln, Empathiefähigkeit sowie ein Verständnis für Menschen zu besitzen. Ihnen zufolge bilden sie das Fundament des Vertrauens in der Beziehungsgestaltung. Darüber hinaus zeichnen sich PR-Beraterinnen und PR-Berater durch eine starke Persönlichkeit, Überzeugungskraft, Flexibilität und Durchsetzungswillen aus. Zwei weitere Antworten deuten Flexibilität und Belastbarkeit als wichtige Faktoren, um sich den stetig wechselnden Bedingungen der Umwelt und Klientel anpassen zu können. Ein Befragter fügte hinzu: Pb8: „Er ist kein Entscheider. Sie helfen mit, bereiten vor, aber am Schluss tragen sie nicht die Verantwortung. Die Entscheidungen treffen die Klienten. Das bedarf einer gewissen Frustrationstoleranz, denn fast alle Menschen möchten Entscheidungen treffen.“ (73)

Des Weiteren sollten Beratende fachlich qualifiziert sein, nicht nur von Kommunikation etwas verstehen, sondern auch in Soziologie, Psychologie, Wirtschaft und Recht bewandert sein. Zwei Befragte finden es wichtig, als Beratende nicht Selbstdarstellende zu sein, sich also zurücknehmen zu können mit seiner Person und nur im Dienste der Sache zu handeln.

Die meistgenannte Rollenzuschreibung mit zehn Nennungen war die des Sparring-Partners. Diese Rolle impliziert eine Zusammenarbeit, die auf Augenhöhe passiert. Es geht darum, seine Klienten in seiner Zielerreichung zu begleiten.

Die Rolle des Coachs, des Wissensvermittlers/Lehrers ist charakterisiert durch die beidseitige Stabilität, die der Coach und der Klient einander vermitteln. Es geht dabei um das „Führen“ und „Geführt-Werden“. Den Kunden soll vermittelt werden, dass Beratende Erfahrung und Wissen besitzen und ihre Klienten trotzdem nicht bevormunden. Ferner gehe es darum, den Klienten Wege aufzuzeigen, auf Potenzial hinzuweisen, zu moderieren und zu motivieren. Dem Expertenstatus werden Rollen wie die des Lösungserbringers, des

Einflussnehmers und des Entscheiders zugeschrieben „...es ist in meiner Kompetenz zu bestimmen, was der Kunde braucht“. (92)

Das Abhängigkeitsverhältnis, welches bei einer Experten-Klienten-Beziehung entstehen kann, kam bei Proband 8 zu Tage: „Es ist wahr, dass ich nur Fragen stelle und dass ich der Hofnarr bin, aber natürlich ist das nicht die ganze Wahrheit. Denn würde ich nicht ebenso Einfluss nehmen, wäre ich kaum über dreissig Jahre der Chefberater des Unternehmens X. Das ist ja undenkbar, das ist eine spannende wie auch belastende Komponente. Ich begleite über lange Jahre wirtschaftsführende Unternehmen; es gibt Unternehmen, die noch nie eine führende Position hatten, ohne von mir beraten worden zu sein. Das muss man sich eingestehen. Da entstehen Abhängigkeiten, das ist einfach so, das können sie nicht ändern.“ (23)

Die Aussage eines Befragten (Pb8): „Es gab Menschen, die ich nicht vor dem Untergang bewahren konnte, das betrachte ich als persönliches Scheitern.“ zeigt an dieser Stelle klar die Rollenverteilung und Zuständigkeit. Weitere Zuschreibungen lassen darauf schliessen, dass Beratende ihre Klienten zu ihrem „Glück“ zwingen können, weil sie die nötige Überzeugungskraft und das Durchsetzungsvermögen besitzen.

Pb4: „...mit Charme, Überzeugungskraft und Vertrauen. Eher weniger mit anderen Druckinstrumenten, klassischen Druckinstrumenten, aber er muss in der Lage sein, als Persönlichkeit den Kunden überzeugen zu können, mit dem, was er anbieten kann und umsetzen kann. Er muss aber auch den Willen haben, das Beste für den Kunden zu wollen. Und wenn ihm das gelingt, wenn er die innere Stärke hat, wenn er den starken Nacken hat und sich durchsetzen kann, dann ist er zwar von der klassischen Funktion her ein Coach, aber dann ist er auch ein guter Berater.“ (152)

Die wichtigste Essenz, die aus den Rollenbeschreibungen gezogen werden kann, ist, dass die Mehrheit der PR-Beraterinnen und PR-Berater, die Bipolarität zwischen Umsetzung und Beratung anspricht und sie als ein schwieriges Unterfangen erlebt.

Pb6: „Wir sind gefordert, weil wir diesen Drahtseilakt haben zwischen einerseits Befehlsempfänger und Umsetzer – machen sie dies und das – zu sein und andererseits als Berater, der sagt, was ihnen (den Organisationen) schadet. Das ist eine Gratwanderung, die mir persönlich Spass macht, die aber heikel ist. Einerseits muss ich Aufträge entgegennehmen und sagen, dass ich es mache, weil sie mich dafür bezahlen. Andererseits muss ich den Kunden warnen und sagen, dass etwas nicht sinnvoll ist, zu teuer ist oder etwas anderes besser wäre. Diesen Konflikt hat man täglich.“ (20)

Pb9: „Kann er diesen Spagat schaffen. Einerseits zu zeigen, dass er in gewissen Bereichen Erfahrung oder Wissen hat und andererseits das Wissen nicht zu fest in den Vordergrund zu stellen, so dass er nur seine Meinung gelten lässt. Das ist immer ein Abwägen. Es gibt Kunden, die möchten den Experten, der für ihn löst und der andere möchte aber eher einen Sparring-Partner, der ihn nicht bevormundet.“ (83)

Ein Proband verortete die Unterscheidung der Rollen in der zeitlichen Dimension und der damit einhergehenden Beziehungsgestaltung sowie der Sensibilität der Thematik:

Pb5: „Man kann das im Zeitstrahl betrachten. Wenn man lange mit jemandem zusammenarbeitet, passiert mehr zwischen den Zeilen oder man ist mal ehrlicher miteinander und offener. Aber wenn ich das erste Mal in ein Unternehmen hineinkomme, bin ich sicher mehr der Experte und Dienstleister von aussen, als der Partner, weil diese Beziehungen erst wachsen müssen. Bei Fällen, wo es um persönliche Beratung eines Menschen geht, z.B. in einem Kommunikationstraining, ist der Umgang auch persönlicher. Dann gibt es Aufträge die persönlicher sind, weil sie sich in einem heiklen Setting befinden. Beispielsweise in der internen Kommunikation, wo es um Probleme menschlicher Natur geht. Da muss man evtl. Lobbying machen für jemanden, für diesen einstehen, dann wird es auch persönlich in der Beziehung.“ (46)

Weitere Befragte nennen sich als Anwälte und Propheten, die Botschaften verkünden müssen und so die Legitimation von internen Entscheidungsträgern in Organisationen herzustellen versuchen.

Pb6: „Die finden das gut, wenn sie mich an ihrer Seite haben. Weil ich den Chef überreden kann, Dinge zu tun, für die sie ihn nicht überzeugen könnten. Weil er ihr Chef ist, zwanzig Jahre älter ist u.s.w. Dann benutzen sie mich quasi als Instrument, und ich sage dann, was zu tun ist. Das funktioniert und macht Spass. Als Marketingmanager in Organisationen braucht man Abstraktionsvermögen, um zu erkennen, dass man jemand Externen als Hebel für die eigenen Zwecke benutzen kann. In aller Regel klappt das gut.“ (56)

Weitere Beschreibungen bezogen sich auf die Vermittlerfunktion der PR-Beraterinnen/ PR-Berater zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt. Ferner wurden zwei Stimmen aufgezeichnet, die sich in der Rolle des Beobachters sehen, der die Aussensicht in Unternehmen hineinbringt und diese hinterfragt und analysiert.

Die folgende Aussage vereint die verschiedenen Rollen und zeigt auch die Diskrepanz und Bipolarität auf:

Pb2: „Ich glaube, man muss unterscheiden, wieso jemand einen Berater holt. Holt er ihn, weil das mit dem Prophet im eigenen Land schwierig ist. Braucht er also einen Experten, um sich zu legitimieren. Braucht er einen Berater, weil er die Kompetenzen selbst nicht hat und sich nicht mehr weiterbilden mag zu einem gewissen Thema, hat er nicht die Kapazität oder braucht er schlichtweg jemanden, der ihm sagt, wie man das macht. Oder braucht er einfach jemanden, der die Spitze mit den Ressourcen abdeckt.“ (251)

Proband 5 erzählt, dass er häufig die Kunden zuerst aufklären muss bezüglich der Public Relations-Arbeit. Diese Aufklärungsarbeit am Anfang des Auftrags bezeichnet er als beratungsintensiv.

Zum Thema der Interaktion haben sich lediglich fünf Interviewpartner geäußert. Zusammengefasst gehe es dabei um einen vertrauensbasierten und kontinuierlichen Dialog, der je nach Prozessphase in ihrer Intensität variere. Nur fallspezifischer sporadischer Kontakt sei weniger wünschenswert aus der Sicht eines Befragten.

Die Frage nach den Akteuren im Verlauf einer Beratung wurde von den Probanden hierarchisch sowie funktional unterteilt. Der CEO wurde als häufigster Akteur im Beratungsprozess aufgeführt (5 Mal). Als weitere Akteure wurden Kommunikationsleiter, Projektleiter, Brand-Manager, Marketingabteilungen sowie Public Affairs-Abteilungen genannt. Einstimmig wurde aufgeführt, dass es Entscheider sein müssen, um die Entscheidungswege möglichst kurz zu halten (5 Mal). Vier Befragte nahmen hierzu keine Stellung.

In der Frage der Beziehungsgestaltung äusserte sich die Mehrheit, dass es sich um ein persönliches, enges und vertrauensvolles Verhältnis handle. Das Vertrauen werde durch die langjährige Zusammenarbeit aufgebaut und durch Qualität, gute Resultate und Kontinuität gestärkt. Ein Befragter nannte es als „Client-Relation-Ship“, wodurch das gemeinsame Interesse an der Sache und ein Gespür füreinander eine Vertrauensbeziehung zu erschaffen vermöge. Eine Nennung bezog sich darauf, Abhängigkeiten zu schaffen, wie in einem Arzt-Patienten-Verhältnis, die PR-Beraterin/der PR-Berater mache sich unverzichtbar. Um die Beziehungen aufrecht zu erhalten, sind ein Viertel der Befragten aufmerksam (Lieblingsrestaurants, Apéro, Weihnachtskarten), bieten sich immer wieder an und bleiben so im Gespräch. Sie generieren beispielsweise über die Aufträge hinaus Ideen für Unternehmen, senden ihnen relevante Artikel zu oder erkundigen sich von Zeit zu Zeit über das Befinden der Organisation. Der Verlauf der Beziehungsgestaltung findet sich kaum in den Ergebnissen. Lediglich drei der Befragten nannten die Anfangsphase als Vertrauensprüfung, die darin bestehe, Vertrauen zu generieren und eine Beziehung zum Kunden aufzubauen.

Pb2: „Natürlich ist es extrem persönlich, weil vieles, was Beratung ist, auf Vertrauen basiert. Sie haben vier Möglichkeiten, warum ein Kunde Ihnen sagen kann, er will das Projekt nicht. Das Erste ist das Geld. Er hat kein Geld. Das ist völliger Quatsch. Also, wenn er es wirklich braucht, können Sie ihm sagen, sind die Gelder immer irgendwo vorhanden. Punkt zwei ist der zeitliche Aspekt. Auch das ist die Frage. Wenn Sie in der Lage sind, die Relevanz zu vermitteln, dann schaffen Sie auch das zu argumentieren. Das Dritte ist überhaupt die Relevanz des Projektes. Da kann er natürlich auch nein sagen, aber auch da haben Sie als Berater die Möglichkeit zu sagen, wie relevant das Projekt ist und Gründe dafür aufzuzählen. Das Vierte ist das Vertrauen. Wenn er sagt, ich mache das Projekt nicht, weil ich Ihnen nicht vertraue. Das ist das Einzige, was Sie nicht im Griff haben. Deshalb ist für mich das Vertrauen das Entscheidendste, welches Sie als Person mit dem Kunden aufbauen müssen.“ (44)

Pb4: „Der Berater steht dem CEO unendlich nahe, aber er berührt ihn nicht. Er hat also eine gewisse professionelle Distanz, aber in gewissen Sachthemen auch einen relativ intimen Zugang zum Mandant, dem CEO. Um die Wahrheit zu erfahren, ist es so, dass der CEO seinen Berater anruft und nicht seine Frau, seine Sekretärin oder seinen Stellvertreter.“ (122)

Pb11: „Ein Vertrauensverhältnis muss hergestellt werden. Über alles reden können, einander alles sagen können. Das Unangenehme wie auch das Angenehme. Er muss mich kritisieren können. Seine Zufriedenheit und Unzufriedenheit zeigen können. Es muss ein persönliches Verhältnis sein. Man muss 24 Stunden verfügbar sein, es existieren keine fixen Zeiten. Das hat viel mit einem Seelendoktor zu tun, Psychologie ist ein sehr wichtiger Teil vom Kommunikationsberater. Wenn das natürliche Einfühlungsvermögen und das psychologische Verständnis fehlen, ist eine Psychologieausbildung für einen PR-Berater durchaus von Nutzen. Es macht Sinn.“ (40)

Um eine vollständige Übersicht der Rollenzuschreibungen zu liefern, wurde eine Tabelle erstellt (Mehrfachantworten darin aufgeführt).

**Tabelle 6:** Rollenzuschreibungen der PR-Beratenden (eigene Darstellung)

<b>Nennung</b>	<b>Beraterrolle</b>
10 x	Sparring-Partner
6 x	Coach
5 x	Wissensvermittler, Lehrer
4 x	Experte
3 x	Dienstleister/Umsetzer
3 x	Prophet
3 x	Scharnier, Brückenbauer, Übersetzer
3 x	Anwalt
3 x	Analytiker, Hinterfrager, Aussensicht

### 6.2.6 Beratungsevaluation

Die Fragen zur Beratungsevaluation und zur Wirksamkeit wurden lediglich von der Hälfte der Interviewpersonen beantwortet. Die Mehrheit der Befragten betreibt Evaluation im Sinne von Erwartungsmanagement, indem sie Ziele festlegen und diese überprüfen. Dabei erscheint es ihnen wichtig, dass dieses Vorgehen gemeinsam mit dem Kunden kontinuierlich vollzogen wird. Während für einen Proband quantifizierbare Wirkungsmessungen (Anzahl erschienener Artikel, Anzahl der Facebook-Einträge, Anzahl der Tweets auf Twitter) nicht sehr aussagekräftig sind, funktionieren sie in der Politik in Form der Wahlergebnisse für einen anderen Probanden sehr gut. Eine Beratungsevaluation wird nur von einem Befragten durchgeführt. Die Agentur stelle sich dabei die Frage, was Kunde und



PR-Agentur gelernt haben und welche Veränderungen initiiert wurden. Ein weiterer PR-Berater geht in die Supervision im Sinne einer Evaluation und Reflexion seiner Arbeit. Ansonsten sind die ersichtlichsten Wirkfaktoren für die Mehrheit der Beratenden die Bezahlung, die Zufriedenheit der Kunden sowie die langjährige Zusammenarbeit.

Pb9: „Dann kommt hinzu, dass die Öffentlichkeitsarbeit ein Soft-Bereich ist, in dem du nicht einfach mit harten Fakten etwas belegen kannst. Der PR-Berater kann nicht sagen, er habe einen Tisch geschreinert, das ist sein Resultat. Das heisst, es sind oft zwischenmenschliche Faktoren, die man wahrnehmen muss bei einer erfolgreichen PR-Arbeit.“ (29)

Die Meinungen, ob die Befragten genügend Rüstzeug für ihre beraterische Tätigkeit mitbringen, gehen auseinander. Zwei Befragte würden heute studieren, um den technischen Erfordernissen (digitales Zeitalter) gerecht zu werden. Wiederum ist für zwei Personen genügend Rüstzeug vorhanden und für zwei weitere ist die Ausbildung nie abgeschlossen.

Pb10: „Bei diesem Change-Communications-Mandat haben wir herausgefunden, dass es menschliche Probleme im Unternehmen gibt. Wir bemerkten, dass der erste Schritt ein internes Coaching sein muss. Das ist aber nicht mehr unser Beruf, deshalb haben wir jemanden beigezogen. Da war es auch strategisch nicht klar, wer sie als Organisation sind und was sie wollen. Dafür gibt es dann strategische Workshops, um das herauszufinden, die aber längere Zeit brauchen. Das können wir als Berater nicht alleine, das ist dann eine Workshop-Arbeit mit dem Kunden zusammen.“ (166)

Wurden die Befragten darauf angesprochen, wo ihre Beratung an ihre Grenzen kommt, folgten mehrheitlich externalisierte Begründungen als Faktoren (Budget, Politik, Situation des Klienten), lediglich eine Befragte fügte hinzu, dass sie bei zwischenmenschlichen Problemen ein Coaching hinzuziehen würden. Eine Minderheit gab hierzu als Antwort, heute ein Studium zu absolvieren, um eine gute Grundlage für ihren Beruf zu erhalten.

## 7 Diskussion

### 7.1 Zusammenfassung

Globalisierung, Medialisierung und Pluralisierung individueller und gesellschaftlicher Wertesysteme sind einige der vielen Faktoren, die zu der heutigen sogenannten Kommunikations- und Beratungsgesellschaft geführt haben. Die damit einhergehende Komplexität führt zu einer Selbstverständlichkeit der Inanspruchnahme professioneller Beratung. Organisationen sind gefordert, der kritischen medialen Beobachtung mit einer adäquaten Kommunikativität in Form von Public Relations-Beratung zu begegnen. In der

Public Relations-Branche herrscht noch Unklarheit über den Terminus der Beratung. Inhaltlich wie konzeptionell besteht Differenzierungsbedarf im Hinblick auf die unterschiedlichen Funktionen und Leistungen der Public Relations-Beratenden. Mit dem Einrücken der Psychologie soll nun Einblick in deren Beratungsverständnis gewährt werden.

Die theoretische Abhandlung der Themengebiete Public Relations und Beratung erfolgt aus der systemtheoretischen Perspektive. Diese wird theoretisch hergeleitet aus dem radikalen Konstruktivismus, der Kybernetik, dem Konzept der Autopoiesis sowie den Ausführungen neuerer Systemtheorie von Luhmann.

Dem radikalen Konstruktivismus folgend hängt die Erkenntnis der Welt nicht von der Struktur der realen Welt ab. Vielmehr erfindet der Beobachter die Umwelt, so wie er sie wahrnimmt. D.h. die Wahrnehmung vollzieht sich nicht über Sinneszellen, sie ist lediglich ein Konstrukt unseres Gehirns.

Die Wissenschaft der Kybernetik beschäftigt sich vordergründig mit der Konstruktion und Steuerung von Maschinen. Kybernetische Systeme bestehen aus einem Regelkreis. Durch Rückkoppelungsmechanismen gleicht das System Störungen von innen und aussen aus und passt sich stetig den veränderten Umweltbedingungen an. Kybernetik 1. Ordnung ist die Kybernetik der beobachteten Systeme, die Kybernetik 2. Ordnung ist als die der beobachtenden Systeme gekennzeichnet. D.h. das Zentrale ist das beobachtende System und nicht die Beobachtung des untersuchten Systems. Somit erfolgen Reflexionen über die Bedingungen des Beobachters sowie der Beobachtung und deren Einfluss auf die Untersuchungsereignisse.

Selbstreferenzielle Systeme beziehen sich durch ihre eigenen Beobachtungen auf sich selbst und operieren ausschliesslich mit systeminternen Elementen. Der Begriff der Autopoiesis beschreibt den Vorgang, sich durch die Verwendung der eigenen Systemelemente selbst zu erzeugen, zu erhalten und zu organisieren. Die Umwelt wirkt dabei nur als Perturbation.

Luhmanns Verständnis der modernen Gesellschaft basiert auf der Unterscheidung zwischen Systemen und Umwelt. Die Umwelt als System unterteilt sich in Subsysteme, die in der Gesellschaft Funktionen wie das Sozialsystem, das Wirtschaftssystem oder das Rechtssystem übernehmen. Die zentrale Operation der Gesellschaft ist ihre Kommunikation. Nicht Personen oder Handlungen stehen im Vordergrund der Systeme sondern ihre jeweilige Kommunikation. Da die Umwelt komplexer ist als vom System wahrgenommen, bedarf es der Komplexitätsreduktion. Dieser Mechanismus erfolgt durch Sinnstiftung, welche eine Grenze zwischen den Möglichkeiten der Umwelt und der Auswahl der Teilsysteme

dieser Umwelt unterteilt. Demnach ist Sinn eine Ordnungsform und eine Notwendigkeit, um Komplexität zu reduzieren.

Public Relations dient dazu, wechselseitige Kommunikationsverbindungen, Akzeptanz sowie Kooperationen zwischen Organisationen und ihren Öffentlichkeiten aufzubauen und zu unterhalten. Als Management-Funktion beziehen sie Probleme und Streitfragen mit ein und bemühen sich die öffentliche Meinung mitzugestalten.

PR wird einerseits als Persuasion verstanden, andererseits leistet sie einen Beitrag zum gegenseitigen Verständnis der Interessen von Auftraggebern und ihren Zielgruppen. Fuhrberg beschreibt die PR-Praxis mittels Adjektiven und erläutert ihren Charakter wie folgt:

- *Prozesshaft*: Durch den prozesshaften Charakter entzieht sich die PR-Struktur einer einfachen Erklärung. Ihre Konzeption wirkt wenig geplant und unklar umrissen.
- *Wandelnd*: PR versucht mit den permanent gesellschaftlichen wie medialen Veränderungen und deren Rahmenbedingungen mitzuhalten. Daraus hat sich ein heterogenes Selbstverständnis der Arbeitsmethoden und -felder etabliert.
- *Diffus*: Fehlende einheitliche Ausbildungen wie auch berufspolitische Unklarheiten lassen ein diffuses Feld vermuten, dessen Effizienz und Effektivität nicht leicht zu überprüfen scheint.
- *Unethisch*: PR wird sowohl in der publizistischen wie auch in der wissenschaftlichen Verwendung in einem negativen Kontext eingebettet (einseitig, manipulativ, unethisch). Dies wirkt sich im Hinblick auf ein gemeinsames Verständnis von PR erschwerend aus.

Imagepflege und eine positive Reputation sind für Organisationen von existentieller Natur. Mit Hilfe der Kommunikation versuchen sie diese durch Transparenz und Akzeptanz in ihrer relevanten Umwelt herzuleiten.

Public Relations hat in Organisationen die Funktion, Differenzen zu beobachten, Probleme der Kommunikation zu analysieren und dafür geeignete Interventionen zu initiieren. Die heterogenen Bezugsgruppen der Public Relations-Beraterinnen und -Berater deuten auf die Vermittlerfunktion zwischen Kunden und ihren Zielgruppen hin, was sich erschwerend auf die Qualitätsbewertung auswirkt.

Zum Instrumentarium der Public Relations-Beratenden gehören klassische Mittel der Presse-/Medienarbeit wie Presseeinladungen, Presseinformationen, Pressekonferenzen, Interviews und Pressemappen. Hinzu kommen Geschäftsberichte, Mitarbeiterzeitschriften,

Pressespiegel und Filme. Über direkte Kommunikation wird Lobbying betrieben. Ebenso gehören die Erstellung von Corporate Designs und Konzipierung von Public Relations-Strategien in den Instrumentenkoffer der PR-Beratenden.

Systemisch formuliert beschreibt PR das Netzwerk der System-Umwelt-Beziehungen einer Organisation. PR ist ein Produkt aus der prinzipiellen Möglichkeit von Fremdbeobachtung und der eigenen Beobachtung, die eine Organisation von ihrer Umwelt macht.

Überzeugen ist die fundamentalste Funktion der PR. Sie unternimmt kommunikative Massnahmen, um eine positive Berichterstattung in den Medien zu erreichen. Des Weiteren übt sie sich als integrative Instanz, indem sie unterschiedliche Interessen auf dem Markt der öffentlichen Meinungen auszutragen hilft. Da in der PR-Praxis alineare Steuerungsmassnahmen üblich sind, kann keine eindeutige Kausalität zwischen Kommunikationsmassnahmen und deren Wirkung hergestellt werden. Diese Umstände führen dazu, dass Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern nicht auf Bewertungswissen sondern auf Erfahrungswissen basieren. Dieses Erfahrungswissen kommt durch individuelle und subjektive Erfahrung zustande und kann nicht auf gesicherte Erkenntnisse zurückgreifen. Dies macht die Situationsgebundenheit und die Komplexität von PR deutlich.

Was die Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit angeht, gelten ebendiese genannten Umstände als nötige Voraussetzung. Professionalisierungsprozesse werden zwischen Strategieansatz und Merkmalsansatz unterschieden. Ersterer fragt nach berufspolitischen Aktivitäten während zweiter die Unterschiede zwischen Beruf und Profession charakterisiert. PR bezieht sich fast ausschliesslich auf den Merkmalsansatz. Profession ist demnach gewissen Werten verpflichtet. Professionalisierungsprozesse bedürfen der wissenschaftlichen Sicherung der Berufskennntnisse, eines Selbstverständnisses über das eigene Berufsbild sowie der Systematisierung und Verwissenschaftlichung der PR-Ausbildung. In der wissenschaftlichen Literatur herrscht Konsens darüber, dass PR diesen professionellen Status bisher nicht erreichen konnte.

Beratung ist eine professionelle Hilfeform, die dazu beiträgt, Selbstwirksamkeit, Problemlösekompetenz und soziale Netzwerke zu aktivieren und zu nutzen. In Organisationen betreffen diese Prozesse mehrere Organisationsmitglieder, die als Gruppen oder Systeme in Beziehung miteinander stehen.

Die Inanspruchnahme externer Beratung beruht auf vielfältigen Gründen. Gemäss einschlägiger Literatur fungiert Beratung dabei als Wissenstransferfunktion, Kapazitätserweiterung, Neutralitäts-/Objektivitätsinstanz, Legitimations- sowie Durchsetzungsfunktion. Hierbei wird der Unterschied zwischen klassischen Beratungsansätzen und der

systemischen Beratungstheorie deutlich. Letztere versucht über systemisches Lernen, Organisationen bei der Selbstreflexion und der Komplexitätsbewältigung unter die Arme zu greifen, während dessen klassische Beratungsansätze das Einbringen von Expertenwissen und den Fokus auf die Lösung des Problems ins Zentrum stellen. Dementsprechend variieren die Rollen der Beratenden zwischen einem direktiven und non-direktiven Kontinuum.

Als wesentlicher Faktor professioneller Beratung ist das Vertrauen in der Berater-Klienten-Beziehung. Darüber hinaus soll das Vorgehen theorie- und evidenz-basiert sein, problem- und lösungsorientiert sowie ressourcen-aktivierend sein. Des Weiteren weisen Kennzeichen wie Handlungskompetenz, Partizipation, Planbarkeit, Zielorientierung, Umweltbezug, Interdisziplinarität sowie regelgeleitete Qualitätskontrollen auf die Professionalität der Beratung hin.

Die klassische Organisationsberatung stellt das Einbringen von Expertenwissen in den Mittelpunkt. Demgegenüber sind systemische Beraterinnen und Berater vordergründig Beobachtende. Durch Interventionen und Irritationen ermöglichen systemische Organisationsberatende Veränderungen in Organisationen. So wird versucht, Distanz zu systemeigenen Beobachtungen zu erzeugen, eingefahrene Wahrnehmungsmuster aufzubrechen, um durch die veränderte Sichtweise ein besseres Verständnis der Komplexität von Organisationen zu erlangen. Organisationen sind selbstreferenzielle Systeme, die nicht direkt durch externen Einfluss hervorgerufen werden können.

In den 70er Jahren hat Edgar Schein zwei Formen der Beratung unterschieden. Expertenberatung versucht durch zielgerichtete Inputs Organisationen bei der Problemlösung zu helfen und dadurch ihre Entwicklung zu beeinflussen. Allerdings können Probleme von aussen kaum in ihrer Komplexität erfasst oder gar adäquat gelöst werden. Erfahrungen haben gezeigt, dass externe Lösungsvorschläge keineswegs zu erwünschten Zielen der ratsuchenden Organisationen geführt haben.

Prozessberatung versucht den Prozess des organisationalen Lernens zu gestalten und zu unterstützen. Die systemische Organisationsberatung wird als solche verstanden, wobei sie durchaus Phasen oder Anteile der Expertenberatung einnehmen kann. So können bspw. zusätzliche Informationen unterbreitet werden, die allerdings nicht als Lösungen zu verstehen sind.

Der Beratungsprozess ist idealtypisch unterteilt in Startphase, Diagnose, Handlungsplanung, Durchführung und Abschluss. Die Prozessphasen vollziehen sich in immer wiederkehrenden Reflexionsschleifen und sind nicht trennscharf. Es ist ein zirkuläres Vorgehen, welches von den Beobachtungen der Beratenden auf das Generieren von Hypothesen

über das Gestalten von Interventionen erneut auf die Beobachtungen der Beratenden greift, um wiederum Hypothesen zu generieren.

Aus der Perspektive der systemischen Beratungstheorie sind nebst der Interaktion und den daraus resultierenden gegenseitigen Erwartungen insbesondere der Beginn des Beratungsprozesses und die Motivation der Inanspruchnahme von Beratung von Interesse. Wann und in welcher Art und Weise Organisationen in Kontakt mit externen Beratenden treten, liefert wichtige Informationen über die Erwartungen, formellen und informellen Regeln und Strukturen der Organisation. Die für die Veränderung des Klientensystems benötigten Impulse setzen systemische Beraterinnen und Berater, indem sie die System-Umwelt-Differenz zu nutzen wissen. Sie versuchen Lern- und Kommunikationsprozesse zu entfalten, in denen Klienten etwas über sich erfahren, was nur sie wissen können.

Interventionen sollen als Impulse zur Weiterentwicklung des Klientensystems betrachtet werden. Diese Impulse können das Ziel der differenzierten Sicht der Wirklichkeit, Entwicklung von Alternativen oder die Erweiterung der Problemlösungskapazität haben.

Die Berater-Klienten-Beziehung bedarf einer Balance zwischen Annäherung und Abgrenzung, die einerseits Anschlussfähigkeit zum System gewährleistet und andererseits die Position des aussenstehenden Beobachters nicht gefährdet.

Die Evaluation der Beratung fokussiert einerseits die Inputs der Beratenden (Interventionen) und andererseits die Merkmale der Klienten (Erwartungen, Motivation). Ebenso ist die Berater-Klienten-Beziehung für die Wirksamkeit der Beratung von zentraler Bedeutung.

## **7.2 Beantwortung und Interpretation der Fragestellungen**

Die Befragten umschreiben Public Relations als eine sich rasch wandelnde und dynamische Welt der Kommunikationsberatungsbranche. Diese Dynamik und die Heterogenität der Tätigkeit sind die am ausschlaggebendsten und interessantesten Faktoren, um als Beraterin oder Berater in der PR-Branche zu arbeiten.

Die Hälfte der Befragten ist der Meinung, die Welt der Kommunikationsberatung sei grösstenteils durch ihre operative Umsetzungsarbeit gekennzeichnet. Darüber hinaus schreiben die Interviewpartner der Branche eine schwache Systematisierung zu. Dies geht mit den Erklärungen von Kunczik, Szyszka und Fuhrberg (Kap. 1.2 und 3.2) einher und zeigt sich in den Ergebnissen, wonach PR-Beratende in Organisationen zu Beginn oft Aufklärungsarbeit über ihre Tätigkeiten leisten müssen.

### Welches Beratungsverständnis besitzen PR-Beratende?

Unter dem Leitkriterium der *Definition professioneller Beratung* erfolgen keine eindeutigen Zuschreibungen. Der interaktive Prozess, der die Ratsuchenden befähigen soll, Lösungen, Probleme und Entscheidungen autonom zu gestalten, findet sich so in dieser Form nicht in den Ergebnissen der Untersuchung. Beratung kann in der Public Relations also nicht als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden werden (vgl. Kap. 4.1 & Kap. 4.7). Die Beratung als solche kann von den Befragten nur durch die Abgrenzung und die Differenzierung zur Umsetzung definiert werden. Ein Definitionsversuch hat mit der Dauer der Aufträge zu tun. Langandauernde Projekte mit strategischem und konzeptuellem Inhalt werden mit der Beratungstätigkeit konnotiert. Als weiteres Indiz, welches für Beratung in der Public Relations spricht, ist der Komplexitätsgrad. Je komplexer die Probleme der Klienten sind, umso beratungsintensiver gestaltet sich der Auftrag.

Die Ergebnisse der Untersuchung präsentieren das *Beratungsverständnis* der Public Relations-Beratenden als mechanistisches Weltbild. Dieses Prinzip eines Input-Output-Mechanismus führt dazu, dass Beratende als Problemlöser die Gestaltbarkeit der Organisationsumwelt annehmen und diese als triviales System wahrnehmen (vgl. Kap. 4.5.1, Kap. 4.6.1 & Kap. 4.7). Dementsprechend erscheint das Beratungsverständnis von PR-Beratenden vorwiegend inhaltsorientiert. Durch ihre Erfahrung und die Einsicht in andere Organisationen haben sie für die ratsuchenden Unternehmen relevantes Wissen, welches sie zu Experten ihres Gebietes macht. Dieses Wissen legitimiert jedoch nicht, die Wirklichkeit als scheinbar objektiv erscheinen zu lassen und Probleme der Organisation zu verifizieren und ihnen passende Lösungen anzubieten. Dies könnte als Grund für die Manifestation der organisationalen Wahrnehmung von PR-Beratenden als verlängerte Werkbank in Betracht gezogen werden.

Weitere genannte Kriterien wie Allgemeinwissen, Analysefähigkeit, Know-how, Transparenz und Zuverlässigkeit zeigen ein vages und allgemeines Verständnis von Beratung, so dass kaum Bezug zur theoretischen Fundierung genommen werden kann. Nur eine Minderheit erläutert Beratung in systemischem Sinne und bezeichnet sie als gemeinsamen Entscheidungsfindungsprozess. Als einzige systemische Komponente wird das Einbringen der Aussensicht in die Unternehmung von einer Minderheit der Befragten erwähnt. Dabei wird die Reflexion der Organisation als wichtigste Komponente genannt.

Die *Gründe für die Inanspruchnahme von Beratung* wurden im theoretischen Teil (vgl. Kap. 4.3) aufgeführt. Für PR-Beratende sind fehlendes Know-how, Kapazitätseng-

pässe und Umsatzeinbussen Gründe, weshalb ihre Beratung beansprucht wird. Die Aufzählungen enthüllen wiederum das damit einhergehende Verständnis der PR-Beratenden als Experten, die die Lösung ins Unternehmen hineinbringen (Input-Output). Aus systemischer Sicht liefert dieses Leitkriterium wichtige Informationen über mögliche Erwartungen des Klientensystems an PR-Beratende. Infolgedessen ist es für sie wichtig herauszufinden, ob Organisationen Public Relations-Beratung als Wissenstransfer, als Kapazitätserweiterung, als Objektivierungsinstanz oder als Legitimation beanspruchen (vgl. Kap. 4.3).

Viele Befragte beklagen die beschränkte Wahrnehmung der Organisationen auf PR-Beratende als bloße Verlängerung der Werkbank. Dieser Fremdwahrnehmung kann mit einem klar umrissenen Selbstverständnis seitens der PR-Beratenden entgegnet werden. Wenn sich ein stark definiertes Selbstverständnis des eigenen Handelns etabliert hat, kann dies der Instrumentalisierung seitens der Organisationen entgegengesetzt werden (vgl. Kap. 4.5.1).

Die empirischen Resultate des Leitkriteriums *Kennzeichen professioneller Beratung* geben wenige Verknüpfungspunkte zur Theorie ab (vgl. Kap. 4.4).

Als meistgenannter Aspekt erscheint die *Vertrauensbasis*, auf die jede Beziehung aufbaut. Das *planungsmässige Vorgehen* in der Beratung taucht zwar in den Ergebnissen auf, weist aber keinerlei Evidenz auf. Das heisst keineswegs, dass das Vorgehen der PR-Beratung planlos ist. Hierbei können sowohl die theoretischen wie auch die empirischen Erläuterungen zur Situationsgebundenheit und der damit einhergehenden Flexibilität in Zusammenhang gebracht werden. Beide scheinen bedeutende Voraussetzungen für Beraterisches Handeln von PR-Beratenden zu sein. Übereinstimmend mit den theoretischen Abhandlungen taucht in der empirischen Untersuchung die *Zielorientierung* als ein Kennzeichen professioneller Beratung auf. Was die *Partizipation* betrifft, so wird diese durchaus erwünscht, da sie vor allem als Legitimation für die initiierten Massnahmen der Public Relations-Beratenden gilt. Allerdings geht die Partizipation in den wenigsten Fällen soweit, dass Klienten selber die Umsetzung übernehmen. Die weiteren Kennzeichen theoretischer Fundierung, wie das *Evidenz-basierte*, die *Ressourcen- und Klientenorientierung*, *Interdisziplinarität* und *Qualitätskontrolle* wurden von den Befragten nicht angesprochen.

Unter dem Leitkriterium *Ziele der Beratung* bezeichnen die meisten Beratenden die Unternehmensziele ihrer Klienten als vordergründige Ziele ihrer Beratung, welche es zu erreichen gilt. Als weitere Ziele wurden die Zufriedenheit und die Gewichtung der Unternehmensziele genannt. Eine kleine Minderheit führt systemische Argumente auf, die sie



für ihre Zielerreichung als relevant befinden. Dabei geht es darum, die Aussensicht in die Organisation einzubringen und die Unsicherheit der Unternehmen zu reduzieren.

Die Antworten bringen den ausgesprochen dienstleistungsorientierten Gedanken der PR-Beratenden zu Tage. Zweifellos sind Beratende als Dienstleistende eine Realität in der Beratungslandschaft, deren Gefahren man sich allerdings Gewahr sein sollte. Wenn PR-Beraterinnen und PR-Berater die Ziele ihrer Auftraggeber zu ihren eigenen machen, zeigt das einerseits, dass sie sich am Dienst der Sache orientieren und nicht eigene Interessen verfolgen. Andererseits birgt es die Gefahr, in Rollenkonfusionen und Verantwortlichkeiten zu geraten, die dem systemischen Selbstverständnis von Beratung zuwiderlaufen (vgl. Tab. 2 in Kap. 4.6).

Ziele der PR-Beratenden sollten sein, Organisationen zu ihrer Zielerreichung hinzuführen. Dies impliziert den Gedanken einer lernenden Organisation, die eigenverantwortlich ihre Ziele verfolgt und sich bei diesem Prozess von Kommunikationsexperten begleiten lässt (vgl. Kap. 4.2.1). PR-Beratende blieben so in der Rolle der externen Beratenden und könnten nicht in die internen Machtverhältnisse miteingezogen werden und verantwortlich gemacht werden. Dies käme dem systemischen Neutralitätsverständnis gegenüber Personen, Problemen und Zielen nahe (vgl. Kap. 4.5.2).

#### Beruht PR-Beratung auf individueller Erfahrung oder auf Theorien und Methoden der Beratungswissenschaften?

Gemäss den Untersuchungsergebnissen verfügen PR-Beratende über keine theoretische Fundierung der Beratungskompetenzen. Diesbezügliche Antworten müssen eher der Kategorie der PR-Instrumente zugeteilt und können kaum theoretischen Konzepten der Beratungswissenschaft zugemessen werden (vgl. Kap. 3.3). Aufgrund ihrer Herkunft sind PR-Beraterinnen und PR-Berater Spezialisten für Kommunikationsprobleme. Als solche laufen sie allerdings Gefahr, Probleme, die auf die Beratung zurückzuführen sind, zu unterschätzen und aufgrund fehlender Beratungskompetenzen, Beratungsprozesse nicht adäquat steuern zu können.

Weiter lassen die empirischen Befunde den Eindruck entstehen, Theorie und Erfahrung würden eine Dichotomie bilden. Wissenschaftsbasierte Konzeptionen werden als abgehoben und praxisfern betitelt und stehen in der Bedeutung von Erfahrung und Intuition weit ab. Demnach bedienen sich PR-Beratende hauptsächlich ihres Erfahrungsschatzes, der Intuition sowie ihrer Kreativität und beschreiben Beratung als einen unbewussten Prozess.

Erfahrung als die wichtigste Determinante beratenden Handelns wird in der Public Relations in der Form der Lebenserfahrung und der beruflichen Erfahrung unterteilt. Diese Unterscheidung kann nur analytisch betrachtet werden, denn tatsächlich sind sie wohl vielfältig miteinander verwoben und beeinflussen einander. In der Beratungssituation ist immer die Beraterin/der Berater als Person mit ihrer/seiner Lebensgeschichte involviert, ebenso können die in der professionellen Tätigkeit gesammelten Erfahrungen im Alltag kaum ausgeblendet werden. Dieser Umstand ist vor allem für die Supervision und für die Ausbildung und der professionellen Entwicklung von Beratenden zu berücksichtigen. Professionelles Handeln erfordert das Wissen um eigene Emotionen und Reaktionen auf belastende und schwierige Beratungssituationen.

Erfahrung und Intuition sind subjektive Bewertungen und kommen ohne Rückgriff auf das Subjekt selbst nicht aus. Diese Arten der Orientierungshilfe lassen zugegebenermaßen Kritik laut werden. Vorgehensweisen, die nicht wertfrei auskommen, erscheinen dementsprechend irrational und lassen analytisch korrekte Schlussfolgerungen nur schwer zu. Gleichwohl müssen Erfahrung und Theorie nicht zwangsläufig bipolar kategorisiert werden. Beraterinnen und Berater sind gefordert, situative Begebenheiten der Unternehmen sowie deren kontextuelle Bezüge einzuschätzen und darauf mit ihren Erfahrungen adäquat zu reagieren. Theorie kann dabei eine hilfreiche Stütze bilden, die sich zudem einer intersubjektiven Bewertung stellen kann (vgl. Kap. 3.6).

#### Wie sieht der Beratungsprozess in der PR-Beratung aus?

Die wiederholt aufgetauchte Unterscheidung zwischen Umsetzung und Beratung wird auch im Beratungsprozess in der zeitlichen Dimension sichtbar. Kurze Mandate sind eher beratungsschwach und werden in der Umsetzungsrolle bearbeitet, während langandauernde Projekte, die sich über Jahre hinwegziehen, die Rolle des Begleiters hervorrufen. Langandauernde Projekte implizieren demnach eine Form der Zusammenarbeit zwischen Beratenden und Klienten.

Wie in der systemischen Beratung auch, ist der Beginn des Beratungsprozesses ein bedeutender Faktor für den Verlauf der Beratung. Die Vertrauenskomponente, die mehrfach in den Ergebnissen erwähnt wurde, könnte mit der Contracting-Phase in der systemischen Beratung gleichgesetzt werden (vgl. Tabelle 2 in Kap. 4.6).

Die Diagnose/Analysephase konnte aufgrund mangelnder Antworten nicht umfassend eruiert werden. Aufgrund der Dominanz der Erfahrungskomponente in den Ergebnissen

könnte die Vermutung aufgestellt werden, diagnostische Massnahmen würden ebenso auf Erfahrungswerte basieren.

Eine weitere Parallelität lässt sich bezüglich dem Vorgehen herstellen. So wie sich das zirkuläre Vorgehen in der systemischen Beratung zwischen Hypothesen bilden, intervenieren und erneuter Hypothesenbildung vollzieht, so beschreiben PR-Beratende den Prozess mit Massnahmen erstellen, Controlling und gegebenenfalls erneuter Massnahmen-generierung. Mit dem Unterschied, dass PR-Beratende nicht Hypothesen erstellen, die es gemeinsam zu überprüfen gilt. Vielmehr liegt die Expertise bei den PR-Beratenden, die aufgrund der Auftragsklärung ein Konzept vorstellen und dieses umsetzen. Das Controlling dient dann zur Überprüfung der Massnahmen.

Die Abschlussphase dient weniger der Reflexion der Veränderungen oder der Lerneinsicht. Diese Phase scheint für PR-Beratende vor allem für die Erfolgskontrolle ausschlaggebend zu sein. Diese Erfolgsbilanzierung wird oft als Akquise für neue Aufträge genutzt (vgl. Kap. 4.6).

#### Wie sieht die Beraterrolle aus? Welche Selbstzuschreibungen geben sich PR-Beratende?

Die Ausführungen zu den Beraterrollen lassen keine einheitlichen Schlussfolgerungen zu. Dies geht mit den aktuellen Studien einher, die das PR-Feld als diffus und unzureichend systematisiert beschreiben (vgl. Kap. 1.2).

Gemäss den Selbstzuschreibungen zeichnen sich PR-Beratende durch Empathie und Diskretion, einer starken Persönlichkeit, Überzeugungskraft und starkem Durchsetzungswillen aus. PR-Beraterinnen und PR-Berater sehen sich vorwiegend in der Rolle des Sparring-Partners. Glaubt man den Ausführungen im Internet, wird im wirtschaftlichen Kontext der Sparring-Partner als Coach oder Mentor verstanden. Diese Rollen implizieren eine Form der Begleitung und Wissensvermittlung.

Die Rolle des Vermittlers, die als weitere wichtige Zuschreibung auftaucht, deckt sich weitgehend mit den theoretischen Ausführungen (Kap. 3.2). An dieser Stelle erscheint es wichtig, sie in einem übergreifenden kontextuellen Zusammenhang der theoretischen Abhandlungen einzubetten.

Die Triade zwischen Klienten, Beratenden und Umwelt erweist sich vor allem für die Wirksamkeitsevaluation als erschwerende Bedingung. Klienten können die kommunikativen Massnahmen nur schlecht voraussehen, zumal Rezipient und Auftraggeber meist

nicht identisch sind. Diese Ausgangslage könnte Auswirkungen auf die Beziehungsgestaltung zwischen Beratern und Klienten haben. Es ist vorstellbar, dass PR-Berater angelegentlich Bemühungen leisten müssen, um das Vertrauen ihrer Auftraggeber zu gewinnen. Umso mehr erstaunt es, dass das Vertrauen als elementare Basis der Berater-Klienten-Beziehung wohl erkannt wird, jedoch finden sich diesbezüglich kaum Erläuterungen zum Beziehungsaufbau in den Untersuchungsergebnissen. Wie im Kapitel 3.5 hingewiesen wurde, erscheint die Gestaltung des Prozesses und der Beziehung als sensibles Unterfangen.

Die oben aufgeführten Zuschreibungen können in der von Edgar Schein gemachten Unterscheidung von Experten- und Prozessberatung auf dem Kontinuum der non-direktiven Seite zugeteilt werden (vgl. Kap. 4.7). Genauso tauchen aber Rollen des Lösungserbringers, des Einflussnehmers und des Entscheiders in den Ergebnissen auf, die wiederum auf eine Expertenberatung hinzuweisen scheinen.

PR-Beraterinnen und -Berater müssen den Spagat zwischen Umsetzung und Beratung vollbringen. Dieses Hin- und Her-Oszillieren könnte einhergehen mit einem diffusen Rollenverständnis, was theoretisch wie nun auch empirisch belegt werden kann.

PR-Berater nutzen ihre Einblicke in vielen unterschiedlichen Organisationen und die daraus gewonnenen Erfahrungen als Dienstleistungsangebot für ihre Klienten. Dieser Wissensvorsprung und der Blick nach aussen sind für ratsuchende Klienten von grosser Relevanz. Dies scheint jedoch nicht im Sinne der Luhmannschen blinden Flecken oder der Beobachtungsfunktion zu sein, sondern macht mehr den Anschein einer Beobachtung der Konkurrenz (vgl. Kap. 2.4).

Der Wissensvorsprung und die Erfahrung der PR-Berater implizieren Expertise, die gemäss dem systemischen Paradigma mit einer asymmetrischen Beziehung einhergeht.

### Wie evaluieren PR-Berater ihre Beratungstätigkeit?

Im Theorieteil verweisen mehrere Studien auf die erheblichen Mängel in Bezug auf Evaluation in der PR-Tätigkeit. Die Ergebnisse der Untersuchung können dies weitgehend untermauern (vgl. Kap. 3.5).

Evaluationen als solche werden nur von einer Minderheit vorgenommen. Entgegen der theoretischen Abhandlungen werden Evaluationen mit ökonomischen Kontrollverfahren gleichgesetzt. Als meistgenanntes Indiz für Beratungserfolg werden Empfehlungen an Dritte genannt. Dementsprechend kommt das Bemühen der PR-Berater klar zum Vorschein, die Ergebnisse der Erwartungen ihrer Klienten zu erfüllen.

Die Antworten der Beratungsqualität können zu allen Qualitätsdimensionen in Bezug gestellt werden. Die strukturelle Dimension lässt keine einheitlichen Schlüsse zu. Die wenigen Aussagen zum Beratungserfolg lassen keinen Zusammenhang mit der Qualifikation der Beratenden zu. Vielmehr heben sich diesbezügliche Aussagen gegenseitig auf. Hingegen scheinen PR-Beratende Wert auf die Prozessqualität zu legen. Die Transparenz des Ablaufs im Beratungsprozess wurde von mehreren Befragten angesprochen. Analog zum systemischen Vorgehen entspricht das der Rückkoppelung/Rückspiegelung. Wie bereits in der Theorie geschildert, legen auch PR-Beratende den Fokus auf die Ergebnisqualität. Jedoch räumen sie die Gefahr der linearen Kausalität ein.

Die Metaanalyse der Interviews diene vordergründig der Evaluation des Leitfadens. Darüber hinaus untermauern diesbezügliche Antworten jedoch auch die zuvor dargestellten Ergebnisse. Die Mehrheit empfanden die Fragen nach Theorien und Modellen als unangenehm. Abschliessende Bemerkungen der Interviews zielten mehrheitlich darauf ab, die Wichtigkeit der Praxisorientierung hervorzuheben, die Bedeutsamkeit der theoretischen Verankerung zu negieren und die Signifikanz der Erfahrung und Intuition zu betonen. Diese Aussagen lassen sich mit Fuhrberg zusammenbringen. Er quittiert die intentionalen Beschreibungsversuche der Praktiker als Unternehmungen im Sinne von „PR für PR zu betreiben“ (vgl. Kap. 3.2).

### 7.3 Methodenkritik

Im Vordergrund der Arbeit stand der Gewinn eines möglichst breiten Spektrums an Daten, um einen Überblick über das Komplexitätsfeld zu erhalten. Dies geschieht im Bewusstsein, dass eine erste Konstitution von Daten immer eine aktive Leistung der Forschenden beinhaltet und auf deren Forschungsinteresse und Vorverständnis aufbaut (Flick, 2010). Die getroffene Auswahl richtet sich nach der Zentralität der Beziehung zwischen Public Relations und Beratung aus systemischer Sicht. Dieser Intention folgend hat die Arbeit nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dient vor allem als eine erste interdisziplinäre Annäherung aus der Sicht der Psychologie oder im systemtheoretischen Sinne als Beobachtung 2. Ordnung.

Die Wahl des qualitativen Verfahrens bedeutet, dass keine repräsentativen Aussagen aufgrund der kleinen Stichprobe gemacht werden können. Dennoch beansprucht die interpretative Sozialforschung mithilfe konkreter Einzelfälle, generalisierbare Aussagen über das Forschungsfeld zu machen (Chell, 2006).

Die Arbeit orientiert sich an den Gütekriterien von Steinke (2010), welche im Kapitel 5.1 (Tabelle 3) aufgeführt wurden. Die *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* wurde mit der umfänglichen Dokumentation des empirischen Vorgehens gewährleistet. In diesem Sinne wurde die Entwicklung des Leitfadens durch ein Experteninterview überprüft und ergänzt. Idealerweise hätte die Interpretation der Daten durch Zweite stattfinden müssen, was allerdings den zeitlichen Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte. Somit kann die Arbeit den Aspekt der *Interrater-Reliabilität* nicht gewährleisten. Die *Dokumentation der Informationsquellen* erfolgte durch die Nummerierung der Interviews und der jeweiligen Absätze. Mit den Begründungen der Vorgehensweisen wurden die *Indikationen des Forschungsprozesses* nachvollziehbar gemacht. Eine systematische Datenanalyse mit umfangreichen Textbelegen und die daraus erstellten Hypothesen sichern die *empirische Verankerung* der strukturierten Datenauswertung. Im Sinne der *Limitation* beziehen sich die Ergebnisse auf den klar abgegrenzten Kontext der Public Relations-Beratung und versprechen keine übertragbaren Interpretationen in andere Beratungsbereiche. Der aktuelle Forschungsstand dokumentiert die unzureichende Erforschung der PR-Beratung und gilt damit als Beleg für die *Relevanz* der Fragestellung.

Die gewählte qualitative Vorgehensweise hat sich für eine erste Annäherung in das Themengebiet bewährt. Dadurch konnten subjektive Bedeutungen und alltägliche Handlungsweisen in Bezug auf den Forschungsgegenstand gezogen werden.

Der Interview-Leitfaden erfolgte aufgrund des theoretischen Vorverständnisses über Beratung aus Sicht der Psychologie. In Anlehnung an das Experteninterview wurde der Fokus des Leitfadens gemäss der Vorannahme gelegt (vgl. Kap. 1.3). Damit besteht keine Garantie, dass PR-Beratung in allen Facetten erfasst wurde.

Das deduktiv-induktive Verfahren hat sich in der Arbeit bewährt. Nach der Extraktion der ersten Hälfte der Interviews, musste aufgrund der unspezifischen und wenig aussagekräftigen Antworten der Leitfaden überarbeitet werden. Die offenen Fragen lösten in mancher Hinsicht Irritationen aus. Dies könnte allerdings auch mit der Interdisziplinarität einhergehen. Die Fremdperspektive aus Sicht der Psychologie löste sowohl Interesse als auch Erstaunen aus. Ob die Fragen für die Interviewpersonen als selbstverständlich, zu grundlegend oder gar banal empfunden wurden, kann im Nachhinein nicht eruiert werden. Teilweise entstand der Eindruck, dass sich die Befragten wenig bis kaum auf die introspektive Ebene einlassen konnten. Ob sich dieser Effekt nur aus der Fremdperspektive ergeben hat, kann nicht mit Sicherheit belegt werden.

Wie PR-Beraterinnen und PR-Berater die Beziehungen zu ihren Klienten gestalten, konnte leider nur unzureichend eruiert werden. Im Nachhinein hätten diesbezüglich weiterführende Fragen mehr Klarheit verschaffen können. Ebenso wurden Fragen zur Diagnostik im Beratungsprozess unzulänglich gestellt, so dass darüber keinerlei zuverlässige Aussagen gemacht werden konnten.

Die analytische Trennung des Kategoriensystems konnte nicht durchwegs beibehalten werden. Die einzelnen Themen erwiesen sich als hochgradig miteinander verwoben. Daraus erfolgten diverse Überschneidungen, mit der Konsequenz, dass die Ergebnisse nicht durchgehend trennscharf präsentiert werden konnten.

Die vorliegende Arbeit gliederte die theoretischen und empirischen Aspekte der Beratung in Definitionen, Theorien, Prozesse, Rollen und Evaluation. In der Reihenfolge der gestellten Fragen im Interview wurde bewusst nicht auf den inhaltlich-logischen Aufbau geachtet. Vielmehr lag der Fokus auf den Erzählfluss der Probanden, so dass die schwierigen Fragen nach Theorien und Modellen der Beratung erst am Schluss gestellt wurden. Wie aus der Meta-Analyse der Interviews hervorgeht, haben sich die Überlegungen zum Verlauf des Interviews gelohnt. Einige Befragte verwiesen auf die zunehmende Komplexität der Fragen im Verlauf des Interviews.

#### **7.4 Weiterführende Gedanken und Implikationen**

Die Vorannahme der Arbeit, wonach Public Relations-Beratende mehrheitlich als verlängerte Werkbank von Organisationen fungieren, konnte mit der vorliegenden Studie erhärtet werden. Zur Bestätigung dieser Vorannahme lassen sich für weiterführende Untersuchungen folgende Hypothesen ableiten:

- Public Relations-Beratende beraten mehrheitlich inhaltsorientiert und sehen sich in der Rolle der Experten.
- PR-Beratende können aufgrund fehlender Beratungskompetenzen Probleme im Beratungsprozess nicht identifizieren und adäquat lösen.
- Das fehlende Beratungsverständnis führt zu diffusen Rollen der PR-Beratenden zwischen Umsetzung und Beratung.
- Das fehlende Beratungsverständnis der PR-Beratenden hat negative Auswirkungen auf das Fremdbild ihrer Berufsgattung.
- Erfahrung ist ein wesentlicher Faktor für den Beratungserfolg der PR-Beratenden.

- Für den Beratungserfolg ist nicht das Organisationsverständnis der PR-Beratenden verantwortlich, sondern die starke Vertrauensbeziehung zu ihren Klienten.

In der theoretischen Abhandlung wurde ein Defizit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung in der Public Relations postuliert. Dementsprechend bietet sie kaum Orientierung für praktisches Handeln im Sinne der Voraussagen, Zusammenhängen und der Prozessgestaltung. Das Fehlen gemeinsamer professioneller Standards könnte als Erklärung für die vorherrschende Heterogenität der PR-Branche in Betracht gezogen werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung lassen verlauten, dass PR-Dienstleistungen in hohem Mass kontext- und auftraggeberabhängig sind. Ihr Beratungswissen gründet auf Erfahrungen, Intuition und Sachexpertise. PR-Beratende bearbeiten Probleme sachlogisch und regelgeleitet, ihr Beratungsverständnis kann als technisch-instrumentelles Regelwissen bezeichnet werden.

*Erfahrung* und *Intuition* werden unterschiedlich verstanden und lassen, sofern sie nicht zwischen Laien und Experten unterschieden werden, den Anschein von Beiläufigkeit aufkommen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass PR-Beratende über jahrelange fein abgestimmte domänenspezifische Erfahrung und Intuition verfügen, die kaum durch einen vollkommenen Verzicht der Rationalität einhergehen kann. Für einen tiefergehenden Vergleich der empirischen Befunde wäre eine Überprüfung der Auswirkungen der Erfahrungskomponente auf die Beziehungsgestaltung und den Beratungserfolg relevant. Die Betonung der Vertrauenskomponente in der Beziehungsgestaltung geht mit der erwähnten Interpretation der Beratung als *people's business* einher. Dies lässt die Vermutung aufkommen, PR-Beratende legten den Fokus auf die Beziehung und das Vertrauen ihrer Klienten und kompensierten so ihr fehlendes Verständnis von Organisationen und Beratung. Überhaupt müsste überprüft werden, wie Konvergenz zwischen Public Relations-Beratenden und ihren ratsuchenden Organisation hergestellt wird.

Mit der Betrachtung seitens der Organisationen gehen auch Erwartungen an die Inanspruchnahme einher, die an PR-Beratende geknüpft werden. Wenn PR-Beratung eingefordert wird, um Entscheidungen zu legitimieren oder fachliche Defizite zu beheben, entsteht im klassischen Beratungsverständnis aus der Sicht der Psychologie ein Konflikt. Dieser wurde aus der Studie klar ersichtlich. Dessen könnte mit einer klaren Professionalisierungsdebatte Abhilfe geschaffen werden, indem politische, verbandsübergreifende und bildungsrelevante Standards definiert werden. PR-Beraterinnen und PR-Berater müssen sich die Frage stellen, ob und wie sie sich für Lobbying oder als Kommunikationsbeauf-



trage für Unternehmen einspannen lassen möchten und welche Auswirkungen dies auf ihre Berufsgattung haben kann. Aus systemischer Perspektive droht Autonomieverlust als Konsequenz dessen, wenn PR-Beratende sich für organisationsinterne Machenschaften einspannen lassen und Ergebnisverantwortlichkeit auf sich nehmen.

Organisationen sollten PR-Beraterinnen und PR-Berater nicht aufgrund ihres Insiderwissens beauftragen, sondern ihre externe Position als Beobachter zur Steigerung ihrer eigenen Reflexivität einsetzen. Mit dem Einzug der Professionalisierungsdebatte könnten Fragen geklärt werden, wie PR-Beratende ihr Bild nach aussen verändern müssten, damit sie von Unternehmen mehr als nur verlängerte Werkbank betrachtet werden. Durch die Beschäftigung mit der eigenen Identität und einer professionellen wissenschaftlichen Auseinandersetzung in institutioneller Form kann das Selbstverständnis der Public Relations-Beratenden weg von Umsetzenden hin zu Beratenden gefördert werden.

In einer weiterführenden Studie könnten das diffuse Rollenverständnis der PR-Beratenden und das Beklagen der unbefriedigenden Fremdzuschreibungen seitens der Organisationen beleuchtet werden. Ein Vergleich von Fremd- und Selbstzuschreibung der Rollen könnte wünschenswerte Erkenntnisse zur Ausbildung einer Beratenden-Identität hervorbringen. Eine professionelle Beratungstätigkeit ist gekennzeichnet durch die fortwährende Reflexion der eigenen Motivation und Haltung. Beraterinnen und Berater müssen sich ihrer Grenzen und Kompetenzen bewusst sein und ihr Handeln stets theoriegeleitet und empirisch abzustützen versuchen.

Systemische Beratung konnte sich im psychologischen Kontext erfolgreich etablieren. Die Psychologie hat das Erleben, Verhalten und Handeln zum Gegenstand. Es liegt auf der Hand, dass hierbei die Klienten die Expertise besitzen und Psychologen sich dementsprechend nicht als Fachexperten vom Erleben, Verhalten und Handeln ihrer Klienten betrachten können. Im Kontext der Public Relations-Beratung stellt sich die Frage, ob sich ein solches Beratungsverständnis konsequent etablieren lässt, wo es eben genau um diese kommunikative Fachexpertise geht. In einer weiteren Untersuchung müssten die Bedürfnisse der Organisationen mit dem Angebot der Public Relations-Branche abgeglichen werden. Die Ergebnisse der Misserfolgsbilanzierung brachten lediglich externalisierte Faktoren zum Vorschein. Eine weiterführende Problemanalyse der PR-Beratungen aus Perspektive der PR-Beratenden und der Organisationen könnte einen Ist-Soll-Vergleich hervorbringen.

Evaluationen und Beratungsqualität gehen mit der Verknüpfung gemeinsamer Standards einher. Dies bedingt, die eigene Arbeit offenzulegen, Vergleiche zu ziehen und

die gewonnenen Erkenntnisse in die Beratungstätigkeit zu implementieren. Insofern sind Evaluationen und Beratungsqualität in doppelter Hinsicht entscheidend. Zum einen sind sie für die Erfolgsmessung unverzichtbar, um neue Aufträge zu gewinnen und zum anderen dienen sie der Professionalisierung, indem sie den Wirkungsnachweis der Public Relations liefern und sich letztendlich positiv auf das Vertrauensverhältnis der Organisationen und der PR-Beratenden auswirken. Wenn es darum geht, Beratung in ihrer Qualität einzuschätzen, ist es nicht zwingendermassen von Bedeutung, ob Beratende systemische Theorien verfolgen, als dass überhaupt auf Theorien zurückgegriffen wird. Professionelles Handeln gründet nicht nur auf subjektive Meinungen, sondern ist dadurch gekennzeichnet, dass es intersubjektiv prüfbar ist.

Im Zuge des rasanten Wandels der Kommunikationsbranche kann interdisziplinäres Wissen wertvolle Hilfestellungen bieten. Systemische Beratungsansätze tragen zur Optimierung der PR-Beratung bei, sei das in der Beschäftigung der beruflichen Identität im Sinne der Selbstreflexion oder in der Gestaltung der Beziehungen der Berater-Klienten-Systeme.

Der Wahrnehmung der PR-Beratenden als verlängerte Werkbank könnte mit einem systemischen Beratungsverständnis und -angebot begegnet werden. Solange PR-Beraterinnen und PR-Berater sich als *problem-solver* betrachten und kurzfristige allerdings komplexitätsnegierende Massnahmen anbieten, werden sie mit dieser Zuschreibung klarkommen müssen. PR-Beratende sollten Organisationen als nicht-triviale komplexe Systeme betrachten und ihr Angebot in die Gesamtentwicklung der beratenen Organisationen einbetten. Langfristig könnte man sich damit eine Einstellungsänderung seitens der Organisationen erhoffen.

Die aus psychologischer Perspektive verfolgten Ziele der Beratung, welche nach Veränderung, dem Auslösen von Lernprozessen und nach Entwicklung neuer Handlungsmuster streben, erscheinen in der Public Relations wenig bis nicht zentral. Primär geht es um Problemhandeln, so dass Public Relations-Beratende als Lösungserbringer das Bild einer Fach-/Expertenberaterin oder eines Fach-/Expertenberaters aufkommen lassen.

Aus dem psychologischen Verständnis ist Beratung weder Entscheidung noch Umsetzung, analytisch gesehen ist sie von operativ ausgerichteten Dienstleistungen zu unterscheiden. Dies bleibt für die PR-Beratung ein Idealtyp und ist in dieser Reinform kaum anzutreffen. Zwar tauchen in den Ergebnissen systemische Elemente im Beratungsverständnis auf (Beratung als Beobachtungsinstanz, das Einbringen der Aussensicht in Unternehmen sowie das Fragen-Stellen als wichtige Intervention im Beratungsprozess), jedoch ist die systemische Denke in der PR-Beratung noch nicht angekommen, so dass kaum

von einem umfassenden Beratungsverständnis die Rede sein kann. Im Unterschied zur Organisationsberatung ist Public Relations-Beratung in hohem Masse in der Umsetzung mitbeteiligt.

Die Dichotomisierung zwischen Praxis und Theorie wurde in dieser Arbeit mehrfach thematisiert. Ob die wissenschaftlichen Defizite eine Folge oder der Grund der stark wandelnden und überaus praxisorientierten Public Relations-Branche sind, müsste weiterführend untersucht werden. Aus jetziger Sicht liesse sich als Konsequenz argumentieren, dass theoretische Modelle nicht ersetzt werden können, da sie bis anhin nicht existierten. Beratungstheorien sollen nicht als Abbild der Wirklichkeit und somit in Konkurrenz zur Praxis stehen. Idealerweise verschmelzen sie konsistent mit subjektiven Modellen und der berufsspezifischen Erfahrung der PR-Beratenden. Mit der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen, diese impliziten Modelle explizit zu machen. Dies ist die Bedingung einer reflexiven Professionalisierungsarbeit, durch die ein gewisses Mass an Inter-subjektivität verringert und die Weiterentwicklung der eigenen Beratungstätigkeit möglich gemacht werden. Nicht zuletzt legitimiert ein fundierter wissenschaftlicher Bezug in der Ausbildung von PR-Beraterinnen und PR-Beratern ihre Profession und trägt zur sozialen Anerkennung bei.

## 8 Literaturverzeichnis

- Atria, M., Reimann, R. & Spiel, C. (2006). Qualitätssicherung durch Evaluation. Die Bedeutung von Zielexplication und evaluativer Haltung. In C. Steinebach (Hrsg.), *Handbuch psychologische Beratung* (S. 574–586). Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2004). Das Intereffikationsmodell. Theoretische Weiterentwicklung, empirische Konkretisierung und Desiderate. In: K.-D. Altmeyen, U. Röttger & G. Bentele (Hrsg.), *Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und Public Relations* (S. 67–104). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bürger, P. (1983). *Zur Kritik der idealistischen Ästhetik*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.
- Chell, E. (2006). Critical Incident Technique. In C. Casell & G. Symon (Hrsg.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (2. Aufl.), (S. 45–60). London: Sage Publications.
- Diekmann, A. (2006). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Dietrich, G. (1991). *Allgemeine Beratungspsychologie. Eine Einführung in die psychologische Theorie und Praxis der Beratung* (2. Ausg.). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Ellebracht, H., Lenz, G. & Osterhold, G. (2011). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte* (4. Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Elliott, P. (1972). *The Sociology of Professions*. London: The Macmillan Press.
- Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987). Unternehmensberatung – systemisch. *Die Betriebswirtschaft*, 47 (3), 265-284.
- Femers, S. (2008). Public Relations aus sozialpsychologischer Sicht. In: G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyszka (Hrsg.). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (S.50–61). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Fischer, T. E. (2006). *Unternehmenskommunikation und Neue Medien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Foerster, H. (1981). Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: P. Watzlawick (Hrsg.), *Die erfundene Wirklichkeit* (S. 39–60). München: Piper Verlag.
- Fuhrberg, R. (2010). *PR-Beratung. Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Gesellschaft der Public Relations Agenturen (2013). *PR-Berater*. Zugriff am 12.02.2013. Verfügbar unter: [www.gpra.de](http://www.gpra.de)

- Groth, T. (1999). *Wie systemtheoretisch ist Systemische Organisationsberatung? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie*. Münster: LIT Verlag.
- Häcker, H. & Stapf, K.-H. (2004) (Hrsg.). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl.). Bern: Hans Huber Verlag.
- Hategan, C. (1991). *Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Eingrenzung für die Aus- und Weiterbildung*. Hamburg: Tangens Systemverlag.
- Hofmann, M. (1991). Psychologische Aspekte der Unternehmensberatung und relevante Ausbildungsinhalte. In: U. Rickenbacher (Hrsg.), *Zukunftsorientierte Ausbildung von Unternehmensberatern*. Stuttgart, Berlin, Köln: UVK Verlag.
- Jurik, M. (2008). Die österreichische Beziehungskiste. *Bestseller*, 11, 57–62.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- König, E. & Volmer, G. (2000). *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden* (7. Aufl.). Weinheim: DTP Verlag.
- Kubr, M. (1996). *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.
- Kühnle, J. (2007). *Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit von Berliner Galerien*. Zugriff am 02.10.2012. Verfügbar unter: [www.smb.museum.de](http://www.smb.museum.de): <http://www.smb.museum/ifm/dokumente/mitteilungen/MIT042.pdf>
- Kolbeck, C. (2001). *Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes. Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1998). *Systemische Intervention – Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2008). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (4. überarb. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Kunczik, M. (2010). *Public Relations. Konzepte und Theorien* (5. Ausg.). Köln: Böhlau Verlag.
- Kunczik, M. & Zipfel, A. (2005). *Publizistik* (2. Aufl.). Köln: Böhlau Verlag.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Larson, M. S. (1977). *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.

- Leciejewski, K. (1996). *Guter Rat von Beratern. Handbuch für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Lippitt, G. & Lippitt, R. (1979). *The consulting process in action*. San Diego: University Associates.
- Luhmann, N. (1996). *Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie* (6. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Maturana, H. (1987). Kognition. In: S. Schmidt (Hrsg.), *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus* (S. 89–117). Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Meffert, H. (1990). Unternehmensberatung und Unternehmensführung – Eine empirische Bestandsaufnahme. *Die Betriebswirtschaft*, 50 (2), 181–197.
- Merten, K. (1999). *Die Wirklichkeit der Medien: eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meynhardt, T. (2003). *Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt*. Münster: Waxmann Verlag.
- Mingers, S. (1996). *Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Nestmann, F., Engel, F. & Sickendiek, U. (2004). *Das Handbuch der Beratung* (Band 1). Tübingen: dgvt Verlag.
- Nussbeck, S. (2010). *Einführung in die Beratungspsychologie*. München: Reinhardt Verlag.
- Oeckl, A. (1964). *Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis in Deutschland und der Welt*. München: Süddeutscher Verlag.
- Pieczka, M. & L'Etang, J. (2001). Public Relations and the Question of Professionalism. In: R. L. Heath (Hrsg.), *Handbook of Public Relations* (S. 223–247). London: Sage Publications.
- Pracht, P. (1991). Zur Systematik und Fundierung praktischer Öffentlichkeitsarbeit. Ein Soll-Ist-Vergleich. *prmagazin*, 5, 39–46.
- PR Suisse, (2010). *Public Relations in der Schweiz – eine Momentaufnahme*. Zofingen: Swissprinters
- Przyborski A. & Wohlrab-Sahr, M. (2009). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch* (2. korrigierte Aufl.). München: Oldenburg Verlag.
- Rademacher, L. (2009). Wirksam beraten! Konsequenzen eines veränderten Strategiebegriffs für die Kommunikationsberatung. In: U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 213–227). Wiesbaden: VS-Verlag.

- Rechtien, W. (2006). *Theorien, Modelle und Methoden der Beratung – einführender Überblick*. Fernuniversität in Hagen.
- Ronneberger, F. & Rühl, M. (1992). *Theorie der Public Relations: ein Entwurf*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, U. & Zielmann, S. (2009). *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Röttger, U. (2009). *Theorien der Public Relations Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Röttger, U., Hoffmann, J. & Jarren, O. (2003). *Public Relations in der Schweiz. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit*. Konstanz: UVK Verlag.
- Saam, N. J. (2007). *Organisation und Beratung. Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorien* (Band 1). Hamburg: LIT Verlag.
- Schein, Edgar H. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Bergisch Gladbach: EHP Verlag.
- Scherf, M. (2002). *Beratung als System. Zur Soziologie der Organisationsberatung*. Wiesbaden: DUV Verlag.
- Schmidt, S. J., & Zurstiege, G. (2000). *Orientierung Kommunikationswissenschaft. Was sie kann, was sie will*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Schönpflug, W. & Schönpflug, U. (1989). *Psychologie*. München: Psychologie Verlags Union.
- Schwarzer, C. & Buchwald, P. (2009). Beratung in der Pädagogischen Psychologie. In: P. Warschburger (Hrsg.), *Beratungspsychologie* (S. 130–151). Heidelberg: Springer Verlag.
- Simon, F. (1993). *Unterschiede, die Unterschiede machen – Klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Staubach, M. L. (2008). Co-Produktion – Ein Entwurf zur Konzeptionierung von Coaching. *Zeitschrift für Systemische Therapie und Beratung*, 1 (26), 6–13.
- Steinke, I. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319–331). Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Stücheli-Herlach, P. & Künzli, H.-J. (2012). *Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung*. (Skript für Forschung und forschungsgeleitete Lehre – Entwurf). Unveröffentlichtes Manuskript

- Szyszka, P. (1999). *Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Szyszka, P. (2009). Kommunikationsberatung als Beobachtung dritter Ordnung. Versuch einer systemtheoretischen Vermessung. In: U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 59–74). Wiesbaden: VS Verlag.
- Szyszka, P. Schütte, D. & Urbahn, K. (2009). *Public Relations in Deutschland: Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit*. Konstanz: UVK Verlag.
- Titscher, S. (1997). *Professionelle Beratung*. Wien/Frankfurt: Überreuter Verlag.
- Urbahn, K. (2007). *Berufseinstieg und Einstiegsanforderung in der Agentur-PR – eine vergleichende Analyse im deutschsprachigen Raum*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Hochschule Lingen.
- Walger, G. (1995). *Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsabwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*. Köln: O. Schmidt Verlag.
- Warschburger, P. (2009). *Beratungspsychologie*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Weber, M. (1904). *Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*. Tübingen: Wissenschaftlicher Verlag.
- Wienand, E. (2003). *Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Willke, H. (1999). *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Sozialsysteme* (3. bearb. Aufl.). Stuttgart: VS-Verlag.
- Wimmer, R. (1995). Wozu benötigen wir Berater? Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: G. Walger (Hrsg.). *Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsabwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis* (S. 239–279). Köln: O. Schmidt Verlag.



## 9 Anhang

**Anhang A:** Autopoiese

**Anhang B:** Idealtypen der Organisationsberatung

**Anhang C:** Forschungsplan Masterarbeit

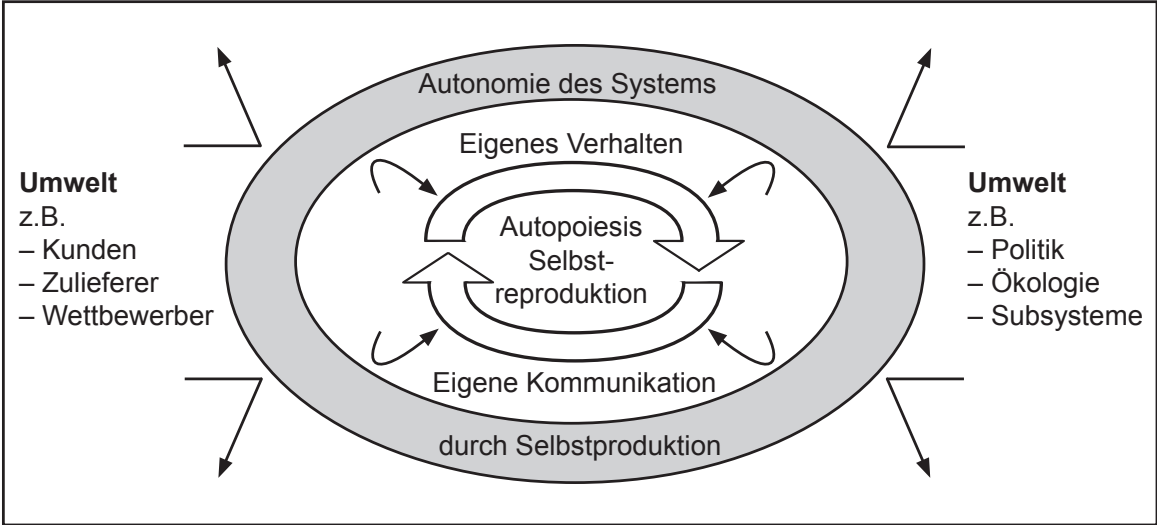
**Anhang D:** Anschreiben/Rekrutierung der Studienteilnehmenden

**Anhang E:** Codierleitfaden

**Anhang F:** Interviewleitfaden 1. Version

**Anhang G:** Interviewleitfaden 2. Version

**Anhang A Autopoiese (eigene Darstellung nach Kolbeck, 2001)**



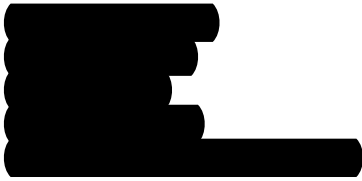
## Anhang B Idealtypen der Organisationsberatung (Saam, 2007)

Hauptkategorie	Unterkategorie	Organisationsentwicklung	Kernprozess-Beratung	Strategische Beratung
Startphase	Kontaktaufnahme	Kontaktaufnahme durch Klienten	Berater betreibt Akquise	Berater betreibt Akquise
Diagnose	Erkenntnisanspruch der Problemdiagnose	Unterstützung des Klienten bei Selbstdiagnose	Exakte Diagnose von ineffizienten Prozessen	Exakte Diagnose von Entwicklungschancen und -hemmnissen
	Bekanntgabe der Problemdiagnose	Nein	Ja	Ja
	Ansatzpunkte für die Problemanalyse des Beraters	Kommunikationsorientierung: individuelle Verhaltensmuster, Strukturen und Kulturen in Organisationen	Kennzifferorientierung: Prozesskennziffern des Kunden	Kennzifferorientierung: Strategische Leistungskennziffern und Umwelt/Marktbedingungen des Kunden
	Problembewertung durch Berater	Negativ, weil sozial und ökonomisch ineffizient	Negativ, weil technisch und ökonomisch ineffizient	Negativ, weil ökonomisch ineffektiv
	Grundlagen der Problemdiagnose	Wechselwirkungen zw. individuellen Verhaltensmuster und Gruppenprozessen	Ursache-Wirkungs-Beziehungen innerhalb von technischen oder ablauforganisatorischen Prozessen	Zweck-Mittel-Beziehungen zw. Grundsatzentscheidungen und Marktbedingungen
	Methodik	Aktionsforschung, Schaffung von Beteiligungsräumen	Prozessanalyse durch betriebswirtschaftliche Instrumente	Markt- und Wettbewerbsanalyse, Zielanalyse, Potentialanalyse
Handlungsplanung	Erstellen des Handlungsplans	Ablaufplan: gemeinsame Ausarbeitung von Projektschritten Berater und Klienten	Ablaufplan: Projektschritte (Milestones und Verantwortlichkeiten) durch Berater	Rahmenplan zur Strategieplanung und -umsetzung durch Berater
	Beitrag des Beraters zur Problemlösung	Methodenspezialist: Moderation von gruppendynamischen Prozessen	Inhaltsberatung: unternehmensspezifische Anpassung der standardisierten Verfahren zur Änderung von technisch-administrativen Prozessen	Inhaltsberatung: unternehmensspezifische Anpassung der standardisierten Strategieentwicklungsinstrumente
	Beitrag des Klienten zur Problemlösung	Erarbeitung von Lösungsvorschlägen durch Klienten	Sachliche Zuarbeit in allen Phasen des Beratungsprojekts	Management nennt Ziele
Implementation	Ergebnispräsentation	Workshops	Bericht durch Berater	Bericht durch Berater
	Beteiligung des Beraters	Ja	Ja	Nein
	Widerstand	Widerstände sind produktiv: Durch die Beteiligung der Betroffenen werden Widerstände als Veränderungspotentiale genutzt	Widerstände sind kontraproduktive Sabotagehandlungen	Widerstände sind kontraproduktive Versuche der Beschränkung von Führungsentscheidungen
	Abschluss	Institutionalisierung eines andauernden sozialen Entwicklungsprozesses der Organisation	Implementierung der neuen oder überarbeiteten Prozesse	Implementierung bleibt in der Verantwortung des Klienten

Hauptkategorie	Unterkategorie	Organisationsentwicklung	Kernprozess-Beratung	Strategische Beratung
Verhältnis des Beraters zum Klienten	Selbstverständnis des Beraters und Klientenverständnis	Berater ist Therapeut; Klienten sind Menschen in Gruppen	Berater ist Dienstleister; Klient ist Kunde	Berater als Analyst; Klient (Leitung) ist Partner
	Verhältnis zum Arbeitgeber	Auftraggeber ist als Promotor beteiligt und offen ggü. Veränderungsprozessen	Berater löst für den Auftraggeber ein spezifisches technisch-administratives Problem	Berater sucht Unterstützung des Auftraggebers
	Neutralitätsverständnis	Neutralität ggü. Personen und Lösungsvorschlägen	Neutralität ggü. Personen	Neutralität ggü. Personen
	Organisationsauffassung	Organisationen sind offene, sozio-technische Systeme	Organisationen sind offene, sozio-technische Systeme	Instrumenteller Organisationsbegriff
	Rolle der Mitarbeiter der Klientenorganisation	Kombinierter Top-Down und Bottom-Up-Ansatz; Aktive Rolle der Mitarbeiter: Sie sind Beteiligte im Problemlösungsprozess	Top-Down-Ansatz; Aktive Rolle der Mitarbeiter: sie leisten sachliche Zuarbeit	Top-Down-Ansatz; Passive Rolle der Mitarbeiter: Sie werden informiert
Kriterien eines erfolgreichen Beratungsprojekts	Erfolgskriterien	Institutionalisierung eines andauernden sozialen Entwicklungsprozesses der Organisation	Optimale Gestaltung technischer oder ablauforganisatorischer Prozesse	Optimale strategische Ausrichtung
	Effizienzkriterien	soziale und ökonomische Effizienz und Effektivität	technische und ökonomische Effizienz	ökonomische Effektivität und ökonomische Effizienz
	Zurechnung des Beratungserfolgs	Klient	Berater	Klient
Beratungsverständnis	Beratung als Tätigkeit	Beratung ist Hilfe zur Selbsthilfe	Beratung ist die inhaltliche Erarbeitung von Problemlösungen für die Klientenorganisation	Beratung ist die inhaltliche Erarbeitung von Problemlösungen für die Klientenorganisation
	Beratungsprodukt	Methodische Beratung: Qualitative und quantitative Verfahren der empirischen Sozialforschung sowie sozial- und tiefenpsychologische Verfahren zur Entwicklung von Problemlösungen	Inhaltsberatung: Standardisierte Lösungen für spezifische technische oder ablauforganisatorische Probleme (Reorganisationsmassnahmen)	Inhaltsberatung: Standardisierte Problemlösungen für Grundsatzentscheidungen
Theoretischer Hintergrund	Wissenschaftsdisziplin	Sozialwissenschaftliche Perspektive in deren Zentrum gruppendynamische Prozesse stehen	Mechanistisches Weltbild mit Betonung von ingenieurwissenschaftlichen oder betriebswirtschaftlichen Steuerungsmöglichkeiten	Staats- und insbesondere Kriegslehren und strategisches Management; eklektisches Theorieverständnis



## **Anhang D    Anschreiben/Rekrutierung der Studienteilnehmenden**



### **Studie Beratung in der Kommunikationsberatung**

Liebe Interessentinnen und Interessenten

Ich studiere auf dem zweiten Bildungsweg Angewandte Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Im Rahmen meiner Masterarbeit führe ich in Zusammenarbeit mit dem IAM (Institut für Angewandte Medienwissenschaften) Interviews zum Thema Kommunikationsberatung in der Public Relations Branche durch.

Dabei interessiert mich, welche subjektiven Beratungstheorien und -methoden Kommunikationsberatende verwenden und welches Beratungsverständnis dahinter steckt. Dazu führe ich Interviews mit neun bis zwölf Branchenvertretern durch.

#### **Ziel**

Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Professionalisierung der Kommunikationsberatungsbranche leisten. Ziel ist es, das Verständnis von Beratung der Public Relations-Berater zu beschreiben. Des Weiteren sollen wissenschaftliche Erkenntnisse in der Public Relations-Forschung gewonnen werden und Grundlagen für die Ausbildung der Kommunikationsberatenden generiert werden.

#### **Ablauf und Dauer**

Die im Interview erhobenen Daten werden nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt. Die digitale Originalaufnahme wird nach der Transkription gelöscht. Die Informationen werden vollständig anonymisiert ausgewertet. Das Gespräch dauert zwischen 60 und 90 Minuten.

Sollten noch Unklarheiten oder Fragen zur Studie bestehen, so bin ich gerne zu deren Klärung bereit.

Vielen Dank, dass Sie sich dazu bereit erklärt haben, sich für mein Anliegen Zeit zu nehmen.

Freundliche Grüsse

Leandra Limani

## Anhang E Codierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele
Welt der PR-Berater	Schilderung aus der Innen-/Aussenperspektive der Welt, in der sich Kommunikationsberatende bewegen (systemisch: sozial, thematisch, zeitlich). Enthält Aussagen zu Verbänden, Organisationen. Interessante/weniger interessante Aspekte der Branche	„Die Welt hat sich in den letzten 10 Jahren verändert. Alles ist schnelllebig geworden. Das Internet hat viele neue Möglichkeiten eröffnet, z.B. Online-Kommunikation.“ „Werdegang usw. das sagt wahrscheinlich auch schon einiges darüber, wie wir funktionieren! Ich denke, vieles ist Erfahrungssache in diesen Berufen, also was hat man schon gemacht, ganz praktisch in der Umsetzung von Projekten. Man berät andere im Sinne von: Ich würde es so oder so machen. Das ist wohl, wie Psychologen einen Erfahrungsschatz im Leben haben oder Praxiserfahrung mit anderen Klienten, das ist bei uns dasselbe.“
Beratungsverständnis	Alle Aussagen über das implizite Verständnis der Beratung, Kennzeichen, Gründe, Definitionen und Ansätze von professioneller Beratung, die auf die wissenschaftliche Fundierung hinweisen	„Strategische, langfristige Zusammenarbeit mit Klienten.“ „Beratung ist schwierig genau zu umfassen, wann bin ich genau in der Beratung. Also, das ist dann wieder beim Erfassen der Stundenansätze wichtig. Dort unterscheiden wir die Abrechnung von Beratung und redaktionellen Arbeiten, diese sind tiefer angesetzt.“
Beraterrolle	Enthält Aussagen über die verschiedenen Rollen des Beraters und gibt Auskunft über die Handlungsorientierung des Beraters bei der Unterstützung der Problemlösung des Klienten. Beinhaltet Aspekte der Beziehungsgestaltung, der Interaktion und der Akteure während des Prozesses	„Ich bin als Berater in der Beobachterrolle, Trainer.“ „Wir haben es mit Entscheidern zu tun.“ „Die Beziehung beruht auf langjähriger Zusammenarbeit, die wir pflegen.“
Beratungsprozess	Beschreibt Phasen im Beratungsprozess wie Auftragsklärung, Diagnose, Intervention, Evaluation und Abschluss	„Es ist eigentlich kaum so, dass beim Erstellen des Projektplanes schon alle Massnahmen von A bis Z definiert sind. In der Praxis ist es so, dass man schrittweise die ersten Massnahmen definiert, plant und umsetzt und dann je nach Ergebnis zur nächsten geht. Also, was mehr oder weniger einmal über das ganze Projekt steht, ist noch der Projektplan, aber die Massnahmenplanung in aller Regel erfolgt sequentiell.“

<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiele</b>
Beratungstheorien/ Modelle	Enthält Aussagen zu Theorien und Modellen der Beratung	„All die Medienwissenschaftler funktionieren bei uns nicht so gut. Weil sie viel zu fest auf Modelle fixiert sind. Man muss darüber hinaus denken können, wenn der Kunde das verlangt. Wir versuchen einen Kreis im Quadrat zum Funktionieren zu bringen. Das funktioniert mit akademischen theoretischen Konzepten nicht.“
Beratungsevaluation/ Wirksamkeit	Aussagen, die das Verständnis der Wirkfaktoren des eigenen Beratungshandelns aufzeigen (evidenzbasierte Beratungspraxis)	„Wir setzen mit unseren Klienten messbare Ziele, die wir am Schluss der Projekte evaluieren und kontrollieren.“ „Wir verteilen Fragebogen an unsere Kunden, um unsere Arbeit zu evaluieren.“
Meta-Analyse	Feedback, ob alle Aspekte in Bezug auf die Beratung angesprochen wurden, über den Verlauf des Interviews, über angenehme/unangenehme Fragen.	„Die Fragen nach den Theorien und Modellen waren unangenehm. Der Berater hat es nicht gern, wenn er kein Modell zücken kann.“



## Anhang F Interviewleitfaden 1. Version

### Einstieg

(Dank für Teilnahme an der Studie und die zur Verfügung gestellte Zeit)  
In meiner Masterarbeit möchte ich mehr über das Beratungsverständnis der Kommunikationsberatenden erfahren und herausfinden wie PR-Beratende beraten.  
Deshalb sind für mich Ihre Aussagen in Bezug auf Ihre Arbeitstätigkeit sehr wichtig.  
Das Interview ist als offenes Gespräch gedacht. Natürlich werde ich einige Fragen stellen, ich bin aber froh, wenn Sie möglichst offen und direkt erzählen, was Ihnen zu den jeweiligen Themen in den Sinn kommt. Ihre Aussagen sollen so ausführlich wie möglich sein.  
Die im Interview erhobenen Daten werden nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt. Die digitale Originalaufnahme wird nach der Transkription gelöscht. Die Informationen werden vollständig **anonymisiert** ausgewertet. Das Gespräch dauert circa 60 Minuten.

Haben Sie noch Fragen oder können wir mit dem Gespräch beginnen?

### Interview

#### Soziodemographische Daten

- Geschlecht
- Konkrete Ausbildung
- Anzahl Jahre Berufserfahrung als Kommunikationsberaterin/  
Kommunikationsberater
- Art des Klientels/der Unternehmen/der Branche

#### Einführung

#### 1. Schildern Sie die Welt, in der Sie sich als Kommunikationsberatende bewegen.

- a) Wie sieht diese Welt aus?
- b) Wie agieren Sie als PR-Beraterin/PR-Berater in dieser Welt?

#### K1 / Beratungsverständnis

#### 2. Was verstehen Sie unter "Beratung"?

- a) Was sind Kennzeichen von Beratung?
- b) Wie würden Sie Beratung in der PR definieren?
- c) Was sind Gründe für Beratung?
- d) Was muss eine Beraterin/ein Berater können?
- e) Was bedeutet für Sie professionelle Beratung?

## K2 / Beratungsprozess

### **3. Schildern Sie einen Beratungsprozess, ein konkretes Beispiel aus Ihrer Praxis von Anfang bis Ende.**

- a) Wie setzen Sie Ihr Beratungsmandat um?
- b) Was sind die konkreten einzelnen Schritte?
- c) Gibt es einen typischen Ablauf/Vorgehen in der Beratung?

### **4. Können Sie mir ein Beispiel nennen, wo das funktioniert hat (Critical Incidence)?**

- a) Wieso hat das funktioniert?
- b) Wieso hat es nicht funktioniert?

## K3 / Beraterrolle/Beziehungsgestaltung

### **5. Beschreiben Sie sich in Ihrer Rolle als PR-Beraterin/PR-Berater?**

- a) Wie sieht die Interaktion aus (Klienten – Beratende)?
- b) Wer sind die Akteure in einem Beratungsprozess?
- c) Wie gestalten Sie die Beziehung zu Ihrem Klienten?

## K4 / Beratungstheorien & Modelle

### **6. Kennen Sie Theorien/Modelle der Beratung?**

- a) Stützen Sie sich auf Modelle/Theorien ab, wenn Sie beraten?
- b) Verwenden Sie bestimmte Tools/Instrumente in der Beratung?
- c) Gibt es allenfalls unterschiedliche Beratungsformen, die Sie anwenden?
- d) Was läuft im Hinterkopf ab, wenn Sie beraten?

## K5 / Beratungsevaluation/Beratungserfolg

### **7. Wie und woran merken Sie, dass Sie Erfolg haben?**

- a) Wie und woran merken Sie, dass Ihre Beratung funktioniert?
- b) Warum sind Sie als Beraterin/Berater erfolgreich/nicht erfolgreich?
- c) Glauben Sie, dass Sie genügend Rüstzeug/Wissen/Ausbildung haben, um beraten zu können, oder vermissen Sie etwas?

## Abschluss

### **8. Gibt es ein Thema, das Sie wichtig finden, das wir aber noch nicht in diesem Gespräch angesprochen haben?**

Im Anschluss an das Interview wird für die Mitarbeit gedankt und abgeklärt, ob die Interviewperson Interesse an den Ergebnissen der Arbeit hat (Exemplar als pdf).

## Anhang G Interviewleitfaden 2. Version

### Einstieg

(Dank für Teilnahme an der Studie und die zur Verfügung gestellte Zeit)  
In meiner Masterarbeit möchte ich mehr über das Beratungsverständnis der Kommunikationsberatenden erfahren und herausfinden wie PR-Beratende beraten.  
Deshalb sind für mich Ihre Aussagen in Bezug auf Ihre Arbeitstätigkeit sehr wichtig.  
Das Interview ist als offenes Gespräch gedacht. Natürlich werde ich einige Fragen stellen, ich bin aber froh, wenn Sie möglichst offen und direkt erzählen, was Ihnen zu den jeweiligen Themen in den Sinn kommt. Ihre Aussagen sollen so ausführlich wie möglich sein.  
Die im Interview erhobenen Daten werden nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt. Die digitale Originalaufnahme wird nach der Transkription gelöscht. Die Informationen werden vollständig **anonymisiert** ausgewertet. Das Gespräch dauert circa 60 Minuten.

Haben Sie noch Fragen oder können wir mit dem Gespräch beginnen?

### Interview

#### Soziodemographische Daten

- Geschlecht
- Konkrete Ausbildung
- Anzahl Jahre Berufserfahrung als Kommunikationsberaterin/
- Kommunikationsberater
- Art des Klientels/der Unternehmen/der Branche

#### Einführung

*Jede Berufsgruppe lebt in einer eigenen manchmal in sich geschlossenen Welt bspw. Ärzte, Psychologen, usw. Nun möchte ich als Aussenstehende einen Einblick in die Welt der Kommunikationsberatenden erhalten.*

- 1. Schildern Sie die Welt, in der Sie sich als Kommunikationsberatende bewegen.**
  - a) Wie sieht diese Welt aus?
  - b) Wie agieren Sie als PR-Beraterin/PR-Berater in dieser Welt?
  - c) Was macht es für Sie interessant, in dieser Branche als Berater tätig zu sein?

#### K1 / Beratungsverständnis

- 2. Was verstehen Sie unter "Beratung"?**
  - a) Was sind Kennzeichen von Beratung?
  - b) Wie würden Sie Beratung in der PR definieren?
  - c) Was sind Gründe für Beratung?
  - d) Was muss eine Beraterin/ein Berater können?
  - e) Was bedeutet für Sie professionelle Beratung?
  - f) Was bezwecken Sie mit Ihrer Beratung? Was ist das Ziel Ihrer Beratung?

## K2 / Beratungsprozess

- 3. Schildern Sie einen Beratungsprozess, ein konkretes Beispiel aus ihrer Praxis von Anfang bis Ende.**
- a) Wie setzen Sie Ihr Beratungsmandat um?
  - b) Was sind die konkreten einzelnen Schritte?
  - c) Gibt es einen typischen Ablauf/ typisches Vorgehen in Ihrer Beratung?
- 4. Können Sie mir ein Beispiel nennen, wo das funktioniert hat (CIT)?**
- a) Wieso hat es funktioniert?
  - b) Wieso hat es nicht funktioniert?

## K3 / Beraterrolle und Beziehungsgestaltung

- 5. Können Sie Eigenschaften/Charakteristika nennen, die eine PR-Beraterin/ einen PR-Berater ausmachen?**
- a) Wie nennen Sie sich?
  - b) Wie beraten Sie?
  - c) Was/wie ist eine Beraterin/ein Berater? Was/wie ist sie/er nicht?
- 6. Beschreiben Sie sich in Ihrer Rolle als PR-Beraterin/PR-Berater?**
- a) Wie sieht die Interaktion zwischen Ihnen und ihren Klienten aus?
  - b) Wer sind die Akteure in einem Beratungsprozess?
  - c) Wie gestalten Sie die Beziehung zum Klientel?

## K4 / Beratungstheorien/Modelle

- 7. Kennen Sie Theorien/Modelle der Beratung?**
- a) Woher wissen Sie, dass Sie beraten?
  - b) Was läuft bei Ihnen im Hinterkopf ab, wenn Sie beraten?
  - c) Stützen Sie sich auf Modelle/Theorien, wenn Sie beraten?
  - d) Verwenden Sie bestimmte Tools/Instrumente in der Beratung?
  - e) Gibt es allenfalls unterschiedliche Beratungsformen, die Sie anwenden?

## K5 / Beratungsevaluation/Beratungserfolg

- 8. Wie und woran merken Sie, dass Sie Erfolg haben?**
- a) Wie und woran merken Sie, dass Ihre Beratung funktioniert?
  - a) Warum sind Sie als Beraterin/Berater erfolgreich/nicht erfolgreich?
  - b) Wo und wie haben Sie gelernt, beratend tätig zu sein?
  - c) Glauben Sie, dass Sie genügend Rüstzeug/Wissen/Ausbildung haben, um beraten zu können oder vermissen Sie etwas?
  - d) Wo kommen Sie mit Ihrer Beratung an die Grenzen?

**9. Gibt es ein Thema, das Sie wichtig finden, das wir aber noch nicht in diesem Gespräch angesprochen haben?**

- a) Wie empfanden Sie das Interview?
- b) Gab es angenehme/unangenehme Fragen?

Im Anschluss an das Interview wird für die Mitarbeit gedankt und abgeklärt, ob die Interviewperson Interesse an den Ergebnissen der Arbeit hat (Exemplar als pdf).



Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: