

Case Based Decision Theory und Auftragskommunikation

Qualitative Studie zum Planungsprozess
integrierter Kommunikation

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor philosophiae (Dr. phil.)

am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

des Fachbereichs Politik- und Sozialwissenschaften

der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Jan-Pierre Richter

Diplom-Kommunikationswirt

Berlin, Oktober 2009

Erstgutachterin: Prof. Dr. Juliana Raupp
Zweitgutachter: Prof. Dr. Joachim Klewes
Datum der Disputation: 15. Dezember 2009

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1. Einführung	2
1.1. Problemaufriss	2
1.2. Theoretischer Zugang	6
1.3. Methodik	10
1.4. Aufbau der Arbeit	11
2. Entscheidungstheorie	13
2.1. Grundlagen der Entscheidungstheorie	13
2.1.1. Entscheidungen unter Sicherheit	16
2.1.2. Entscheidungen unter Unsicherheit	17
2.1.3. Komplexität von Entscheidungssituationen	19
2.2. Entwicklung der Entscheidungstheorie unter Unsicherheit	23
2.2.1. Erwartungsnutzen-Theorie	23
2.2.2. Normative Entscheidungstheorie und tatsächliches Verhalten	26
2.3. Erweiterung der Modelle durch psychologische Aspekte	30
2.3.1. Begrenzte Rationalitäten	30
2.3.2. Strategien bei begrenzter Rationalität (Inkrementalismus)	33
2.3.2.1. Reaktive Problemfixierung	33
2.3.2.2. Reduzierte Informationsverarbeitung	34
2.3.2.3. Partisan Mutual Adjustment	36
2.3.2.4. Satisficing	37
2.3.2.5. Muddling through	38
2.3.2.6. Fehlerfreundlichkeit	39
2.4. Ausgewählte Ansätze der Entscheidungstheorie	40
2.4.1. Heuristiken von Kahneman und Tversky	40
2.4.2. Prospect Theory	46
2.4.2.1. Konzeptionelle Eckpunkte	48
2.4.2.2. Bewertung	54
2.4.3. Erfahrungsbasierte Modelle	55
2.4.3.1. Recognition-primed Decision	56

2.4.3.2. Case-based Reasoning	57
2.5. Fortgang dieser Arbeit	59
3. Die Case Based Decision Theory	62
3.1. Konzeptionelle Eckpunkte	64
3.2. Bisherige Anwendungsbereiche der CBDT	70
3.3. Elemente der CBDT	72
3.3.1. Problems und Acts (Probleme und Handlungen)	72
3.3.2. Memory (Gedächtnis)	75
3.3.3. Similarity (Ähnlichkeit)	76
3.3.4. Aspiration Level (Erwartungslevel)	82
3.4. Entscheidungen als Prozess	85
3.5. Bezüge zur Pfadtheorie	87
3.6. Lernen im Konzept der CBDT	88
3.7. Übertragung der Theorie auf den Forschungsgegenstand	89
3.8. Zusammenfassung und Bewertung	91
4. Empirische Studie	94
4.1. Forschungsfrage	94
4.1.1. Stand der Forschung	94
4.1.2. Detailfragen der Forschungsfragen	97
4.2. Forschungsmethode und Durchführung	100
4.2.1. Zielsetzung der Studie	100
4.2.2. Theoretischer Rahmen	101
4.2.3. Methodische Herangehensweise	102
4.2.4. Grad der Standardisierung und Kontrolle	106
4.2.5. Auswahl der Probanden	106
4.2.6. Fragestellungen an die Kommunikationsplaner	109
4.2.7. Durchführung der Interviews und Transkription	112
4.2.8. Auswertungsmethode	113
4.3. Darstellung der Ergebnisse	116
4.3.1. Planungsprozess	116
4.3.1.1. Prozess allgemein	116
4.3.1.2. Teilaufgabe Analyse	118
4.3.1.3. Teilaufgabe Strategie und Idee	121
4.3.1.4. Teilaufgabe Maßnahmenkonzeption	123
4.3.1.5. Memory: Erfahrungen als Entscheidungsgrundlage	124
4.3.1.6. Similarity: Relevanzbeurteilung von Erfahrungen	125
4.3.1.7. Aspiration Level: Einflussfaktoren Erwartungshaltung	127

4.3.1.8. Neue Aspekte	133
4.3.2. Rahmenbedingungen	136
4.3.2.1. Rahmen durch den Auftraggeber	137
4.3.2.2. Rahmen durch die Agentur	140
4.3.3. Integrierte Kommunikation	143
4.3.3.1. Inhaltliche Aspekte	144
4.3.3.2. Organisatorische Aspekte	147
4.3.3.3. Lösungsvorschläge durch die Experten	153
4.4. Interpretation der Ergebnisse	157
4.4.1. Planungsprozess	157
4.4.1.1. Prozess allgemein	157
4.4.1.2. Teilaufgabe Analyse	161
4.4.1.3. Teilaufgabe Strategie und Idee	164
4.4.1.4. Teilaufgabe Maßnahmenkonzeption	166
4.4.1.5. Memory: Erfahrungen als Entscheidungsgrundlage	168
4.4.1.6. Similarity: Relevanzbeurteilung von Erfahrungen	169
4.4.1.7. Aspiration Level: Einflussfaktoren Erwartungshaltung	171
4.4.1.8. Neue Aspekte	179
4.4.2. Rahmenbedingungen	181
4.4.2.1. Rahmen durch den Auftraggeber	181
4.4.2.2. Rahmen durch die Agentur	187
4.4.3. Integrierte Kommunikation	190
4.4.3.1. Inhaltliche Aspekte	192
4.4.3.2. Organisatorische Aspekte	194
4.4.3.3. Lösungsvorschläge durch die Experten	201
4.5. Beantwortung der Forschungsfragen	202
4.5.1. Kommunikationsprozess	202
4.5.2. Organisatorische Rahmenbedingungen	205
4.5.3. Integrierte Kommunikation	206
4.6. Zusammenfassung	207
5. Mögliche Erweiterungen und Adaptionen des Modells	211
5.1. Kognitive Prozesse der Similarity	212
5.1.1. Intuition als kognitiver Prozess	212
5.1.2. Modellierung der Similarity-Prozesse	216
5.2. Soziale Prozesse und Gruppenentscheidungen	220
5.3. Kreativität und Erfahrung	224
5.4. Zusammenfassung	230

6. Zusammenfassung, Fazit und Ausblick	232
6.1. Zusammenfassung	232
6.2. Bewertung der Methodik und der Ergebnisse	235
6.3. Erkenntnisse für die Praxis	237
6.4. Ausblick und Forschungsperspektiven	238
A. Anhang	264
A.1. Axiomatisierung der CBDT	264
A.2. Interviewleitfaden und Erläuterungen	269
A.3. Lebenslauf	274
A.4. Kurzfassung	275
A.5. Abstract (English)	276

Abkürzungsverzeichnis

bzw. beziehungsweise

CBDT Case Based Decision Theory

ebda. ebenda

ET Entscheidungstheorie

EU Expected Utility

EUT Expected Utility Theory

etc. et cetera

GPRA Gesellschaft der Public Relation Agenturen e.V.

GWA Gesamtverband Werbeagenturen e.V.

IK Integrierte Kommunikation

IT Informationstechnologie

IMC Integrated Marketing Communication

MDS Multidimensionale Skalierung

NIÖ Neue Institutionenökonomik

SEU Subjective Expected Utility

vgl. vergleiche

Tabellenverzeichnis

2.1. Handlungsalternativen Computerkauf (Beispiel)	17
2.2. Vergleich Synoptische und Inkrementelle Planung	40
2.3. Risikoeinstellungsmuster nach Tversky	54
4.1. Untersuchungssteckbrief Interviews	108

Abbildungsverzeichnis

1.1. Schematischer Ablauf des Prozesses der Kommunikationsplanung	4
1.2. Gliederung der Arbeit	11
2.1. Bayes-Diagramm	45
2.2. Elemente der Prospect Theory	49
2.3. Wertefunktion der Prospect Theory	52
2.4. Gewichtungsfunktion der Prospect Theory	53
2.5. RPD-Modell	57
2.6. Der CBR-Zyklus	58
3.1. Schema der CBDT	65
3.2. Beispielberechnung gemäß der CBDT	69
3.3. Verortung Analogie und Similarity	79
3.4. Der Decision Planning Prozess	86
3.5. Modell der Pfadtheorie	88
3.6. Dissection Planungsprozess	90
4.1. Forschungsfragen Prozess und Rahmen	98
4.2. Forschungsfragen integrierte Kommunikation	99
5.1. Verarbeitungsstrategien	214
5.2. Prozessmodell Similarity	218
5.3. Modellierung der Entscheidungsprozesse	221
5.4. Komponentenmodell der Kreativität	226
5.5. Beiträgekombinationsmodell der Kreativität	227
5.6. Kreativitätskarte nach Ivcevic	228

Vorwort

Die Beratungsprozesse in Unternehmensberatungen sind seit geraumer Zeit Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Im Kontext von Kommunikationsagenturen hingegen ist dieser Bereich noch relativ unerforscht. Die Abschlussarbeit meines Studiums beleuchtete den Planungsprozess in Werbeagenturen. Das Interesse an diesem Sachverhalt und einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung war geweckt und wurde in mehrjähriger Tätigkeit als Kommunikationsplaner in PR- und Werbeagenturen praktisch genährt. Die Tätigkeit auf beiden Seiten begründete auch mein Interesse für den weiteren Forschungsaspekt der integrierten Kommunikation.

Den Wunsch, mich mit dem Thema noch einmal wissenschaftlich zu nähern, konnte ich an der Freien Universität Berlin umsetzen. Die Beleuchtung der eigenen täglichen Arbeit aus wissenschaftlicher Perspektive bietet den Vorteil, Studien mit fundiertem Vorwissen durchzuführen, da das Untersuchungsfeld bekannt ist. Allerdings muss die eigene Sichtweise stets hinterfragt werden, um mögliche Verzerrungen zu vermeiden.

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis einer persönlichen Entwicklung und einem Wachsen an den Aufgaben im Rahmen einer Dissertation. Aber ihre Erstellung ist ohne Hilfe kaum vorstellbar. Mein Dank geht vor allen an Prof. Dr. Juliana Raupp für die Betreuung der Arbeit, ihr wichtiges kritisches Feedback und ihre Hilfestellungen. Mein Dank gilt auch Prof. Dr. Joachim Klewes für die Übernahme des Zweitgutachtens, seine Unterstützung, wertvolle Kritik und Erfahrungen im Untersuchungskontext. Für den fruchtbaren Austausch danke ich Prof. Dr. Itzhak Gilboa, der meine theoretischen Überlegungen hinsichtlich der verwendeten Theorie bewertete und einige Anregungen geben konnte.

Darüber hinaus bin ich Dr. Eike Martin Richter und Pavlina Zapletalova zu besonderem Dank verpflichtet, ihr kritisches Korrekturlesen aber vor allem auch Motivierung beförderten diese Arbeit. Weiterhin danke ich Dr. Susanne Leder, Dr. Stephanie Schnöring und Dr. Ines Heinrich für ihr Feedback, Gregor Blach, weil er mir lange die nötige Flexibilität bei der Arbeit gab sowie Vinicius da Silva, Marilyn Hirling und Markus Becker für ihre persönliche und inhaltliche Unterstützung.

1. Einführung

*Die Erfahrung ist wie eine Laterne im Rücken;
sie beleuchtet stets nur das Stück Weg,
das wir bereits hinter uns haben.*
Konfuzius

Das Ziel dieser Arbeit ist, ein tiefer gehendes Verständnis der Kommunikationsplanung in Agenturen mit ihren Prozessen und beeinflussenden Variablen zu entwickeln. Der erhoffte Erkenntnisgewinn für die Wissenschaft liegt in einer Rekonstruktion des Planungsprozesses, um seine Einflussfaktoren wie beispielsweise die Rahmenbedingungen und Denkweisen der Planer zu verstehen und ihre Entscheidungen im gewissen Maße prognostizieren zu können. Für die Praxis soll ebenfalls ein Verständnis des eigenen Handelns erwirkt werden, um eine Steigerung der Qualität der Kommunikationsplanungsprozesse zu ermöglichen, wenn auch die Entwicklung eines normativen Ansatzes der Kommunikationsplanung nicht beabsichtigt ist.

Diese Arbeit versteht sich als Beitrag in mehreren Disziplinen, wie beispielsweise zur Beratungsforschung, Kommunikationsforschung aber auch wirtschaftswissenschaftlichen und psychologischen Forschung. Es steht hierbei der Planungsprozess der Kommunikation im Fokus der Betrachtungen, die Agentur-Kundenbeziehung und der Aspekt der integrierten Kommunikation werden ergänzend beleuchtet.

1.1. Problemaufriss und Untersuchungsgegenstand

Das Thema Kommunikation und ihre Wirkungen werden in zahlreichen Wissenschaftsgebieten untersucht. So fällt der Kommunikationsplanungsprozess in mehrere wissenschaftliche Disziplinen: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Betriebswirtschaft, Soziologie, Psychologie oder Verhaltensforschung, um nur die wichtigsten Gebiete zu nennen. Dementsprechend vielseitig sind auch die Zugänge und Perspektiven, die zur Erforschung des Themas gewählt werden können und teilweise aus anderen Disziplinen als der Kommunikationswissenschaft stammen. Als prominentes Beispiel sei der Gatekeeper-Ansatz genannt. Dieser wurde 1947 vom Psychologen Kurt Lewin entwickelt, um Entscheidungsprozesse im Kontext der Lebensmittelbeschaffung

zu untersuchen. Später wurde der Ansatz von White (1950) auf publizistische Prozesse übertragen¹.

Bevor weiter mit der Annäherung an die theoretische Basis vorangeschritten wird, sollen thematische Eingrenzungen vorgenommen werden, um eine klare Vorstellung vom Untersuchungsgegenstand der Arbeit, den Beteiligten und den Einflussfaktoren zu geben.

Unter Kommunikation soll hier Auftragskommunikation² verstanden werden, also die interessegeleitete und bezahlte³ Kommunikation von Unternehmen und Institutionen⁴. Die Auftragskommunikation umfasst in diesem Sinne strategische und taktische Kommunikation⁵ und grenzt sich damit von privater Kommunikation ab.

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit – der Planungsprozess von zielgerichteter Auftragskommunikation von Unternehmen und Institutionen – hat als Ziel ein effektives und effizientes Konzept zur Erreichung der gesteckten Kommunikationsziele. Im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings nicht die Kommunikationsplanung von Unternehmen und Institutionen untersucht, sondern die Kommunikationsplanung von Auftragskommunikation durch Dritte, also in der Regel von Kommunikations-Dienstleistern⁶. Aus der Bandbreite der von Riegger (2006) genannten Dienstleister fokussiert die vorliegende Arbeit die Werbe- und PR-Agenturen⁷, da angenommen wird, dass diese im wesentlichen die strategischen und inhaltlichen Linien der Kommunikation entwickeln und auch die Integration der Kommunikation von ihnen am stärksten vorangetrieben wird. Sie sollen im Folgenden kurz als Agenturen bezeichnet werden. Hieraus ergibt sich eine besondere Gemengelage, indem die Agenturen in das Weisungsgefüge der Auftraggeber eingebunden sind. Es müssen bei der Kommunikationsplanung also die Bedürfnisse der Auftraggeber, Kunden des Auftraggebers und interne Interessen berücksichtigt werden. In welcher Form diese Ansprüche sich im Prozess als Bedingungen und Restriktionen wiederfinden, soll im Rahmen der Untersuchung geklärt werden.

¹Lewin (1947) beschrieb die Entscheidungsprozesse, die bestimmen, welche Lebensmittel für die Zubereitung der Mahlzeiten verwendet werden. White (1950) adaptierte diese Überlegungen auf die Nachrichtenselektion durch Journalisten.

²Fröhlich (2008: 99) kritisiert die mangelnde Trennschärfe des Begriffs, der vom Berufsverband der PR-Agenturen DPRG mit PR gleichsetzend verwendet wird, da dieser beispielsweise auch Werbung umfasst.

³Unter Auftragskommunikation soll aber auch unentgeltliche Kommunikation für beispielsweise gemeinnützige Projekte verstanden werden.

⁴Teilweise wird die Bezeichnung persuasive Kommunikation in diesem Zusammenhang verkürzend verwendet. Diese Einschränkung soll nicht vorgenommen werden, da die Public Relations als Teil der Auftragskommunikation auch eine verständigungsorientierte Kommunikation (Grunig 1992; Burkart 2008) umfasst.

⁵Strategische Kommunikation dient der Verfolgung mittel- bis langfristiger Ziele. Taktische Kommunikation bezweckt die Erreichung kurzfristiger Ziele, beispielsweise innerhalb einer laufenden Kampagne. Im Bereich der strategischen PR versucht Liebert (2008) eine Einordnung vorzunehmen.

⁶Riegger (2006: 398) zählt hierunter unter anderem PR- und Werbeagenturen, Event- und Onlineagenturen, Marktforschungsinstitute, Mediaagenturen oder auch Direkt-Marketing-Agenturen.

⁷Zerfaß und Scherer (1995) verwenden die Unterscheidung der externen Unternehmenskommunikation in Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

Der Planungsprozess der Auftragskommunikation umfasst in der Regel Analyse, Strategie und Konzeption. Die gestellte Kommunikationsaufgabe, das so genannte Briefing, soll mit betrachtet werden, da diese wesentliche Auswirkungen auf den Verlauf des Kommunikationsplanungsprozesses hat. Die Aufteilung spiegelt die praktische Arbeit des Autors und findet sich in der Literatur wieder (Leipziger 2007; Bruhn 2006b)⁸. So war die Vermutung, dass sich diese Struktur auch mit den Erfahrungen und Arbeitsweisen der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Studie befragten Kommunikationsexperten weitgehend deckt. Die Studie beruht auf qualitativen Interviews, bei denen eine entsprechend hohe Anschlussfähigkeit der Interviews an den Arbeitsalltag erwartet wurde. Das Verständnis des Kommunikationsplanungsprozesses in dieser Arbeit lässt sich wie in der Abbildung 1.1 schematisch darstellen und soll als Grundlage der theoretischen Überlegungen dienen.

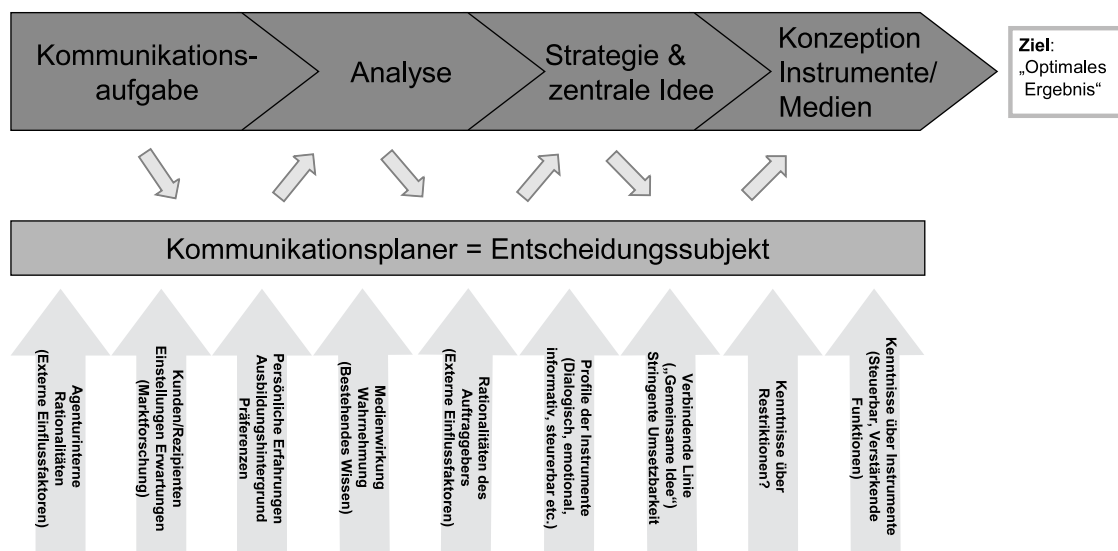


Abbildung 1.1.: Schematischer Ablauf des Prozesses der Kommunikationsplanung

Der Kommunikationsplaner ist das Entscheidungssubjekt, der bei der Kommunikationsplanung mehrere – zum Teil aufeinander aufbauende – Entscheidungen trifft, die abhängig sind von der Kommunikationsaufgabe, den Ergebnissen der Analyse, der ausgewählten Strategie und der ausgewählten kreativen Idee. Hierbei werden zusätzliche Faktoren für die Entscheidung relevant, wie zum Beispiel Wissen und Erfahrungen aus vorigen Projekten, Wissen aus vergleichbaren Projekten Dritter (Benchmarks) oder theoretisches Wissen. Bestehende Restriktionen aus organisatorischer und strategischer Sicht werden untersucht und diskutiert (March und Simon 1958: 13):

⁸Baerns und Raupp (2000: 155) umreißen die Phasen des Strategiemodells der Öffentlichkeitsarbeit, das grundsätzlich dem vermuteten Ablauf des Planungsprozess entspricht.

The organizational and social environment in which the decision maker finds himself determines what consequences he will anticipate, what ones he will not; what alternatives he will consider, what ones he will ignore. In a theory of organization these variables cannot be treated as unexplained independent factors, but must themselves be determined and predicted by the theory.

Die Berücksichtigung solcher Rahmenbedingungen soll in die Bewertung der verwendeten Theorie einfließen und gegebenenfalls notwendige Ergänzungen anregen. Es geht bei dieser Untersuchung nicht darum, das Entscheidungsverhalten zu optimieren, also normative Regeln aufzustellen. Eine Beschreibung des wirklichen Prozesses ermöglicht es allerdings, entsprechendes Verhalten zu unterstützen oder zu verbessern (Jungermann, Pfister, und Fischer 2005: 2).

Die Abbildung 1.1 gibt Hinweise auf die theoretische Fundierung und wirft erste Forschungsfragen auf. Diese basieren auf der Annahme eines planvollen Vorgehens der Agenturen bei der Erstellung von Konzeptionen:

- Wie werden Entscheidungen im Kommunikationsplanungsprozess in den Agenturen getroffen?
- Wer trifft die Entscheidungen? Welche Rolle spielen Mitarbeiter, Vorgesetzte und Kunden?
- Welche Faktoren bestimmen den Prozess in welchem Maße? Welches Wissen wird herangezogen, um Entscheidungen zu treffen oder zu begründen?
- Sind Unterschiede zwischen PR- und Werbagenturen feststellbar? Was können die Gründe für die Unterschiede sein?
- Können Agenturen neben taktischer auch strategische Kommunikation für ihre Auftraggeber konzipieren?

Diese Fragekomplexe werden den drei Untersuchungsbereichen des Planungsprozesses, seinen Rahmenbedingungen und der gesonderten Thematik der integrierten Kommunikation zugeordnet.

Ziel ist eine Annäherung an den Aspekt der strategischen Kommunikationsplanung aus organisatorischer Sicht („Ist sie möglich?“) und inhaltlicher Sicht („Wie wird sie entwickelt?“). Diese Zweiteilung wird im Kapitel 4 nochmals aufgegriffen, indem die Forschungsfragen durch detaillierte Fragen erweitert werden.

1.2. Theoretischer Zugang

Der Untersuchungsgegenstand soll anhand einer ökonomischen Entscheidungstheorie untersucht werden, um einen neuen theoretischen Zugang zu finden. Ökonomische Denkweisen und Ansätze fanden bereits vielfach den Weg in die Kommunikationswissenschaft und konnten diese durch neue Modelle und Sichtweisen befruchten. Nach Theis-Berglmair (2003: 24) geschieht dies aus Ermangelung eigener theoretischer Ansätze, so dass auf andere zurückgegriffen wird, die auch mit dem Begriff Kommunikation arbeiten. Diekmann (1993: 23) sieht einen wertvollen Beitrag der Rational-Choice-Ansätze – also entscheidungstheoretischer Theorien – zur Erforschung soziologischer Aspekte. Er konstatiert, dass die Leistung der Ökonomie darin liegt, die bestehenden Forschungsfragen mit präziseren Instrumenten zu bearbeiten als die klassische Soziologie. Als Stichworte nennt er die Neue Institutionenökonomik, Transaktionskosten, asymmetrische Informationen oder Positionsgüter. Folgende ausgewählte Beispiele skizzieren die Übertragung ökonomischen Denkens auf die Organisationskommunikation:

- Dozier, Grunig, und Grunig (1995: 47ff.) beschreiben ein situatives Modell der Öffentlichkeitsarbeit, in dem die Interessen des Unternehmens und der Teilöffentlichkeiten durch eine dialogische Kommunikation in Einklang gebracht werden. Der PR kommt hierbei eine Vermittlerrolle zu, um eine Lösung in der Win-Win-Zone zu finden, die für beide Seiten nützlich ist. Zerfaß (2004: 71f.) kritisiert diesen Ansatz, da seiner Ansicht nach selten Win-Win-Situationen möglich sind, vielmehr bestünden Problemlösungen in einem Nachgeben einer der beiden Seiten. Es müsste statt eines Kompromisses besser ein Konsens gefunden werden, der in gemeinsamen Situationsdeutungen zu suchen ist.
- Ripperger (2003) erweitert das ökonomische Paradigma „Nutzen“ durch den sozialwissenschaftlichen Aspekt Vertrauen. Sie konstatiert, dass einfachste soziale Beziehungen nicht ohne Vertrauen funktionieren und versucht den Vertrauensbegriff in ökonomischen Kategorien zu erfassen und als Organisationsprinzip zwischenmenschlicher Austauschbeziehungen zu integrieren. Herger (2006) stellt fest, dass die „theoretischen Beschreibungen der Gesellschaft [...] allesamt ein gemeinsames Bezugsproblem [haben]: die gesteigerte Komplexität, die Organisationen zu verarbeiten haben. Aus dieser Anforderung heraus wird die Relevanz des Vertrauens vorliegend begründet. Die Komplexität ist ein Grundproblem der Modernität unserer Gesellschaft“ (Herger 2006: 26). Hierbei dient das Vertrauen zur Reduktion der Komplexität (Luhmann 2000: 27ff.). Vor allem angesichts der zunehmend virtuellen Unternehmen und Organisationsnetzwerken ist Vertrauen ein konstituierendes Merkmal, und ermöglicht in vielen Fällen überhaupt Transaktionen, wenn beispielsweise Verhaltensrisiken der Transaktionspartner wegen zu hoher Kosten nicht kontrahierbar wären.

- Die Resource Dependence Theory geht auf Pfeffer und Salancik zurück und modelliert den Kontext der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Organisationen und Umweltakteuren. Der Unterschied zu anderen situativen Ansätzen besteht in der Annahme einer gestaltenden Einwirkung auf die Organisationsumwelt und einer begrenzten Rationalität der Akteure (Steimle 2008: 145). Die Resource Dependence Theory geht davon aus, dass jede Organisation für ihre Existenzsicherung auf Ressourcen angewiesen ist, die sie aus ihrer Umwelt bezieht. Hierzu ist die Legitimitätssicherung durch die Umweltakteure essenziell, da die Organisation auf deren Bereitschaft zum Austausch von Ressourcen angewiesen ist. Ressourcen sind in dem Ansatz breit gefasst, sie können materieller oder auch immaterieller Natur sein. Demnach ist es beispielsweise denkbar, die öffentliche Meinungsbildung als Ressource zu betrachten, die durch Medien „zur Verfügung gestellt“ wird.
- Monge und Contractor (2003) formulieren einen Ansatz für Kommunikationsnetzwerke, der auf ökonomischen Theorien beruht. Den Ausgangspunkt bilden Tauschkonzepte der Soziologie (Social Exchange Theory), die menschliches Verhalten durch einen berechnenden Austausch von Ressourcen wie Material und Informationen innerhalb dyadischer Beziehungen zu erklären versucht, in denen Angebot und Nachfrage den Tauschprozess bestimmen. Die Betrachtung der Dyaden wurde später um das Netzwerk, in das diese eingebettet sind, erweitert und mündeten in zahlreichen Netzwerkansätzen (Monge und Contractor 2003: 209). Studien ergaben, dass inter- und intraorganisationale Kommunikationsnetzwerke⁹ auf der Basis von Austauschmechanismen entstehen und sich auch wieder auflösen, wenn diese nicht lohnend erscheinen. Trotz der interpersonalen Wurzeln der Theorie, wird diese stärker auf inter- statt auf intraorganisationale Aspekte angewendet, oft im Kontext mit der zuvor beschriebenen Resource Dependency Theory (Monge und Contractor 2003: 222).
- Hazleton und Kennan (2000) untersuchen den Beitrag der Public Relations zum Unternehmenserfolg mit dem Ansatz des Sozialkapitals¹⁰. Eine Grundannahme des auf Coleman und Bourdieu zurückgehenden Ansatzes ist, dass soziale Kooperation für Individuen und Gruppen gleichermaßen nutzbringend ist. Hazleton und Kennan (2000: 81) sehen Kommunikation als treibende Kraft für die Schaffung von Sozialkapital: „Specifically it is changes in the relations between actors that produce social capital. These changes are only accomplished through communication.“ Dies geschieht beispielsweise durch den Aufbau von Vertrauen und entsprechender Senkung der Transaktionskosten. Der Sozialkapital-Ansatz liefert eine theoretische Erklärung, wie die durch organisationales Handeln und speziell Public Relati-

⁹Albrecht (2008: 168f.) zeichnet die verbindenden Elemente des Netzwerkparadigmas und des kommunikativen Paradigmas nach. Beide haben ihren Fokus auf relationale Aspekte des Sozialen, unterscheiden sich aber hinsichtlich ihrer Temporalität: Stabile Netzwerkstrukturen stehen flüchtigen Kommunikationsereignissen gegenüber. Sie hält die Übertragung von kommunikationswissenschaftlichen Aspekten auf die Soziale Netzwerkanalyse (SNA) für sinnvoll und beschreibt mögliche Erweiterungen.

¹⁰Diekmann (2008: 48) stellt fest, dass bei der Definition und Messung nur eine annähernde Übereinstimmung zwischen der Vielzahl an Konzepten besteht und zudem noch keine ausformulierte Theorie entwickelt wurde.

ons geschaffenen Beziehungen in andere Formen des Kapitals umgewandelt werden und so einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern (Hazleton und Kennan 2000: 86).

- Coase (1937) entwickelte die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) basierend auf realitätsnäheren Annahmen (Richter und Furubotn 2003: 53) wie beispielsweise unvollständige Informationen, begrenzte Rationalität, asymmetrische Informationen, Unsicherheiten oder Opportunismus bei Austauschverträgen. Die NIÖ umfasst die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Transaktionskostentheorie. In beiden Modellen spielen Vertrauen, Kultur und Reputation eine wichtige Rolle, da diese teilweise erst Tauschbeziehungen ermöglichen. Gegenstand der Forschungen sind aber nicht nur ökonomische Transaktionen, sondern übergeordnet auch soziales Handeln, das zur Gründung und Erhaltung des institutionellen Rahmens der wirtschaftlichen Tätigkeit nötig ist (Richter und Furubotn 2003: 56). Zu den Transaktionskosten zählen neben Verhandlungs- und Entscheidungskosten, Überwachungs- und Durchsetzungskosten auch Investitionen in Sozialkapital (Richter und Furubotn 2003: 61), also auch Aufbau von Vertrauen und Reputation beispielsweise durch die PR.
- Fengler und Ruß-Mohl (2008) schlagen vor, auf ökonomische Modelle zurückzugreifen, um Journalismus zu analysieren und besser verstehen zu können. Sie formulieren hierfür die Annahme, dass Journalisten als rationale Entscheider handeln, um ihre eigenen Interessen zu verfolgen, Risiken und Chancen abzuwägen oder auf materielle und immaterielle Anreize zu reagieren. Sie zeigen, dass die Prinzipal-Agenten-Theorie oder Ansätze des Free-Riding oder der externen Effekte eine hohe Erklärungskraft für Phänomene des Journalismus besitzen. Im Umkehrschluss sehen sie auch Potenzial der Kommunikationswissenschaft zur Befruchtung der Ökonomik, beispielsweise hinsichtlich des Einflusses des Framings auf Entscheidungen (Fengler und Ruß-Mohl 2008).

Diese kurze Zusammenschau unterstreicht den bereichernden Charakter der Ökonomie für sozialwissenschaftliche Probleme und zeigt einige konzeptionelle Verbindungslinien der Ansätze.

In dieser Arbeit wird wie bereits erwähnt ein neuer Weg gewählt, indem auch der Prozess der Kommunikationsplanung als ein Ablaufprozess konsekutiver Entscheidungen verstanden und entscheidungstheoretisch beleuchtet wird. Ziel ist es, sich von den bereits erforschten Theoriebereichen zu lösen und eine ganzheitliche Betrachtung des Prozesses aus einer neuen Perspektive zu ermöglichen. Laux (2005) bestätigt den interdisziplinären Charakter der Entscheidungstheorie, die sich in systematischer Weise mit dem Entscheidungsverhalten von Individuen befasst.

Es stellt sich die Frage, inwiefern eine für ökonomische Entscheidungsbereiche entwickelte Theorie auf den Kommunikationsplanungsprozess anwendbar ist. Folgende Annahmen sollen eine Beurteilung ermöglichen:

Unterschiede

- Theoretische Grundlagen, Prämissen hinsichtlich des Menschenbildes
- Formalisierung und klare mathematische Erfassbarkeit der Ergebnisse

Gemeinsamkeiten

- Unsicherheit bei den Entscheidungen hinsichtlich der Ergebnisse
- soziale Prozess mit ungewissen Ergebnissen der Interaktion
- Prozesshaftigkeit und Abhängigkeit von Entscheidungen anderer Akteure

Diese Gegenüberstellung zeigt Grenzen aber auch die Möglichkeiten der Anwendbarkeit einer ökonomischen Entscheidungstheorie für den kommunikationswissenschaftlichen Kontext auf. Eine mathematische Erfassung von Entscheidungsproblemen ist im Hinblick auf Entscheidungsprozesse im Bereich der strategischen Kommunikationsplanung ungleich problembehafteter als im Hinblick auf Entscheidungen im ökonomischen Kontext. Um auf andere Entscheidungskontexte übertragbar zu sein, sollte eine ökonomische Entscheidungstheorie deshalb auch metaphorische Erklärungskraft besitzen, um diesen Sachverhalt ausgleichen zu können. Die Prognosekraft einer solchen metaphorisch eingesetzten Entscheidungstheorie muss nicht hinter der formalisierten Verwendung zurückfallen, wenn Variablen und Ergebnisse auf den zu erklärenden Bereich übertragbar sind und entsprechen komplexe Zusammenhänge erfasst und Ergebnisse prognostiziert werden können.

Als theoretische Fundierung wurde ein erfahrungsbasierter Ansatz der Entscheidungstheorie gewählt, da die Vermutung nahe liegt, dass diese deskriptive Theorie eine hohe Erklärungskraft besitzt. Die verwendete Case Based Decision Theory (CBDT) stammt allerdings aus einem ökonomischen Kontext, weshalb hier einige notwendige Ergänzungen und Adaptionen erwartet werden, um die Erklärungskraft im untersuchten Kontext weiter zu erhöhen. Insgesamt erscheint die Verwendung einer fallbasierten Entscheidungstheorie als lohnend, da Planungsprozesse erklärt und angrenzende, weitgehend disparate Theorien ausgeblendet werden können. Allerdings finden diese dennoch indirekt Eingang über das Wissen und die Erfahrungen in die Entscheidungsprozesse aufgrund der verwendeten CBDT, da beispielsweise die Aspekte Medienwirkung oder Zielgruppenverhalten – Forschungsgegenstand angrenzender Disziplinen – die Entscheidungen in Form von Erfahrungen und Wissen des Entscheiders beeinflussen. Die CBDT erscheint besonders geeignet, da die Modellierung der Relevanzbeurteilung als kognitive Similarity-Prozesse in der Form noch nicht Zugang zur Kommunikationswissenschaft gefunden hat. Die Theorie basiert auf einem geschlossenen mathematisch formalisierten Gebäude, besitzt dabei aber dennoch eine gute metaphorische Verwendbarkeit. Die modellierte Mehrstufigkeit der Entscheidungsprozesse verspricht zudem weiter eine hohe Erklärungskraft, da wirklichkeitsnähere Annahmen als bei der neoklassischen Ökonomie mit dem Paradigma des Homo oeconomicus getroffen werden. Im

Rahmen dieser Arbeit soll die CBDT nicht in ihrer ebenfalls möglichen normativen Ausprägung herangezogen werden, sondern beschränkt sich auf die deskriptiven Qualitäten. Im folgenden Kapitel werden hierzu zunächst die Grundlagen der Entscheidungstheorie (ET) dargestellt, um eine anschließende Bewertung und Einordnung der CBDT vornehmen zu können.

Die Untersuchungsbereiche Rahmenbedingungen und integrierte Kommunikation werden nicht auf die CBDT bezogen. Die empirischen Ergebnisse werden anhand bestehender Konzepte beispielsweise der Beratungsforschung oder Marketingforschung im Interpretationsteil der empirischen Studie bewertet und diskutiert.

Im Laufe der Untersuchung soll gezeigt werden, dass die Erfahrung nicht nur – wie von Konfuzius behauptet – den Weg zurück beleuchtet, sondern auch helfen kann, zukünftige Entscheidungen zu treffen. Es soll untersucht werden, ob Erfahrungen bei der Kommunikationsplanungen eine Rolle spielen und wie diese die Entscheidungsqualität bei zukünftigen Entscheidungen verbessern können.

1.3. Methodik

Zur Klärung der Forschungsfragen wurden zwölf qualitative, leitfadenbasierte Experteninterviews mit Entscheidern von Kommunikationsplanungsprozessen von jeweils rund ein bis zwei Stunden Dauer durchgeführt. Die Experten waren Kommunikationsplaner, Strategen oder Konzeptioner in PR- und Werbeagenturen.

Aufgrund der zum Teil neuen Forschungsbereiche sollte die Untersuchung einen explorativen Charakter haben, um erste Strukturen zu identifizieren. Die Dreiteilung der Untersuchung deckt bewusst ein breites Spektrum an Aspekten ab, so dass hier nicht die empirische Absicherung im Vordergrund stand, wenn auch die Studie im Bereich der Rahmenbedingungen und integrierten Kommunikation einen gewissen bestätigenden Charakter durch eine Rückbindung an bestehende Theorien oder wissenschaftliche Literatur aufweisen soll.

Ziel sind primär die Generierung neuer Erkenntnisse und sekundär eine empirische Absicherung bestehender Konzepte im Beratungskontext. Es wird vermutet, dass Entscheidungen im Planungsprozess der Kommunikation auf bestehenden Erfahrungen basieren, anstatt das Ergebnis einer rationalen Abwägung aller möglichen Optionen und deren Wirkungen zu sein. Der Entscheider vertraut bewusst oder unbewusst auf sein Wissen, im letzten Fall kann von intuitiven Entscheidungen gesprochen werden.

Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse, die auf vorstrukturierten Kategorien basierte, aber durch neue Erkenntnisse ausgeweitet wurde. Aufgrund

dieser Offenheit wurden induktiv neue Aspekte hinsichtlich des Planungsprozesses festgestellt. Zur Erfassung dieser neuen Aspekte werden in Kapitel 5 Diskussionsbeiträge geliefert, um die CBDT zu erweitern.

1.4. Aufbau der Arbeit

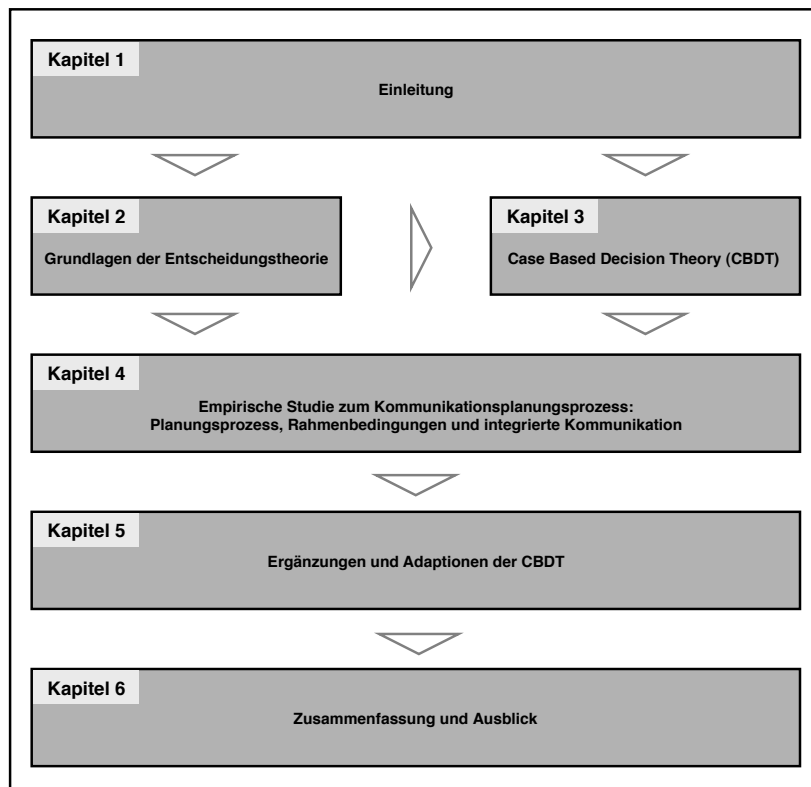


Abbildung 1.2.: Gliederung der Arbeit

Das Kapitel 2 ist als grundlegendes Kapitel zu Entscheidungstheorien konzipiert, welches die Entwicklung der ET und die Strömungen der Theorien nachzeichnet, um die Grundlagen zu vermitteln und das Verständnis für die Materie im Allgemeinen und die CBDT im Speziellen zu verbessern.

Das Kapitel 3 umfasst die Darstellung der in der Studien verwendeten deskriptiven CBDT mit ihren wesentlichen Elementen. Hierbei wird teilweise auf die vorgestellten Ansätze, Konzepte und Modelle des Kapitels 2 zurückgegriffen, wodurch eine Einordnung und Bewertung der Theorie ermöglicht wird.

Das Kapitel 4 stellt das Studiendesign, die Ergebnisse sowie die Interpretation der Ergebnisse dar. Teilbereiche der Studie sind der Planungsprozess, die Rahmenbedingungen und die Besonderheiten der integrierten Kommunikation. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt mit Rückbindung an die CBDT, aber auch anderer theoretischen Ansätze. Die CBDT wird zur Beantwortung der konkreten Forschungsfragen herangezogen und zugleich auf ihre Eignung hin geprüft, in welchem Maße sie den Prozess der Kommunikationsplanung der Auftragskommunikation zu erklären vermag. Das Kapitel schließt mit einer Beantwortung der im Eingang des Kapitel 4 formulierten Forschungsfragen ab.

Das Kapitel 5 versteht sich einerseits als Diskussionsbeitrag zur Ergänzung der CBDT, wobei Elemente weiterentwickelt werden, um die allgemeine Erklärungskraft der Theorie zu verbessern. Andererseits werden auch die neuen Erkenntnisse der Studie genauer beleuchtet und ihre mögliche Einbindung in die Theorie diskutiert.

Das letzte Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der Arbeit, einer Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich einer möglichen Allgemeingültigkeit und gibt einen Ausblick auf weitere mögliche Forschungen zum Untersuchungsgegenstand.

2. Entscheidungstheorie

Dieses Kapitel führt in die Thematik ein, stellt die Grundlagen der Entscheidungstheorie (ET) vor und leitet so zu den Kernaspekten der verwendeten Case Based Decision Theory (CBDT) von Gilboa und Schmeidler über, die im folgenden Kapitel genauer beleuchtet wird. Der Leser soll anschließend in der Lage sein, die in dieser Arbeit verwendete Theorie und deren Begrifflichkeiten einordnen zu können. Mit der Entscheidungstheorie vertraute Leser können deshalb mit dem nächsten Abschnitt beginnen, der sich tiefer mit der CBDT befassen wird.

2.1. Grundlagen der Entscheidungstheorie

Der Prozess der Kommunikationsplanung kann als eine Abfolge von Entscheidungen zur Auswahl von Handlungsalternativen verstanden werden. Aus diesem Grunde wird die Entscheidungstheorie zur Erklärung des Auswahlprozesses herangezogen. Die Entscheidungstheorie befasst sich „in systematischer Weise mit dem Entscheidungsverhalten von Individuen und Gruppen“ (Laux 2005: 1). „Als Entscheidungstheorie kann man allgemein die logischen und empirischen Analysen des rationalen oder intendiert rationalen Entscheidungsverhaltens bezeichnen“ (Bamberg und Coenenberg 1996: 1).

Entscheidungstheorie verfolgt zwei zentrale Forschungsanliegen: So hat die Entscheidungstheorie die Beschreibung vernünftigen Verhaltens und die Bereitstellung von Instrumenten zum Ziel, um Entscheidern optimale oder zumindest bessere Entscheidungen zu ermöglichen (normative oder präskriptive Theorien). Die normative Entscheidungstheorie geht vom Ansatz der „Rational Choice“, also der rationalen Entscheidung aus. Die Theorie basiert auf dem Prinzip der Nutzenmaximierung, nimmt also an, dass der Entscheider bei seinen Entscheidungen seinen Nutzen zu maximieren versucht (homo oeconomicus). Dies erklärt auch die Verwurzelung der normativen Theorien in der Ökonomie.

Rationales Verhalten wird verschiedentlich definiert. Gilboa und Schmeidler (2001a) haben folgende Definition entwickelt: „An action, or a sequence of actions is rational for a decision maker if, when the decision maker is confronted with an analysis of the decision involved, but with no additional information, she does not regret her choices“ (Gilboa und Schmeidler 2001a: 17f.). Dawes (1988) bewertet eine rationale Entscheidung in Abhängigkeit von möglichen Ergebnissen,

ihren Eintrittswahrscheinlichkeiten und ihrem Wert für den Entscheider. Er veranschaulicht dies mit der Situation in einem Krieg: Für einen General, dem eine Niederlage droht, sei die Entscheidung für ein riskantes Manöver eher rational als für einen General, der kurz vor einem Sieg stehe. Dawes nennt drei Kriterien, um rationale Entscheidungen zu definieren (Dawes 1988: 8):

- Die Entscheidung basiert auf dem augenblicklichen Vermögen des Entscheiders: Dies umfasst nicht nur Geld, sondern auch den physiologischen Zustand, psychologischen Kapazitäten, soziale Bindungen und Gefühle.
- Sie basiert auf den möglichen Konsequenzen der Wahl.
- Bei ungewissen Konsequenzen wird die Wahrscheinlichkeit des Eintretens ohne Verletzung der Grundregeln der Wahrscheinlichkeitstheorie evaluiert.

Dawes (1988: 8) hält fest, dass Rationalität aus Sicht der modernen Philosophie lediglich dazu führt, Gedankenzüge zu vermeiden, die Widersprüche erzeugen. Nicht etwa, um selbst Folgerungen zu schließen. So führt Rationalität zum Ausschließen von falschem Verhalten, kann aber im Umkehrschluss keine Aussagen zu „richtigen“ Entscheidungen treffen.

Der deskriptiv orientierte Forschungszweig der Entscheidungstheorie will hingegen tatsächliches Verhalten und dessen Abweichungen von der rationalen Entscheidung beschreiben und erklären (Laux 2005; Gilboa und Schmeidler 1995; Jungermann et al. 2005). Die „optimalen Annahmen“ der normativen Theorie generieren die Hypothesen, die am tatsächlichen Verhalten getestet werden können. Auf diese Weise sind die Bereiche einerseits miteinander verschränkt, auf der anderen Seite kritisieren sich jedoch die Anhänger der jeweiligen Forschungsrichtungen.

Zunächst sollen wichtige Grundbegriffe der Entscheidungstheorie geklärt werden (Jungermann et al. 2005):

- *Optionen* sind die zur Auswahl stehenden Objekte, Handlungen, Regeln oder Strategien. Diese Optionen besitzen Eigenschaften bzw. Attribute, die der Entscheider kennen und in die Entscheidung mit einbeziehen muss bzw. kann. Dabei kann die Menge der Optionen zu Beginn des Entscheidungsprozesses offen oder gegeben sein. Im ersten Fall müssen die Optionen erst noch ermittelt werden, dies wird jedoch aufgrund der Suchkosten, beispielsweise dem kognitiven Aufwand, begrenzt.
- *Ereignisse* sind alle Vorkommnisse und Sachverhalte, die die Entscheidung beeinflussen können, auf die der Entscheider aber keinen Einfluss hat. Jungermann et al. (2005) sehen „Ereignisse“ als Synonym zum Begriff „Zustand“. Diese Ereignisse machen die Entscheidung unsicher, bei den meisten Entscheidungsproblemen liegt Unsicherheit vor.

- *Konsequenzen* sind die Ergebnisse oder auch Folgen der Entscheidungen und stellen die Realisierung der Ziele dar. Man entscheidet sich für eine Option nicht um ihrer selbst Willen, sondern wegen der zu erwartenden Konsequenzen. Der subjektiv wahrgenommene Wert von Konsequenzen wird Nutzen genannt. Im Gegensatz zum allgemeinen Sprachgebrauch kann ein Nutzen auch negativ sein. In diesem Falle spricht man von einem Verlust.
- *Ziele* schränken den Möglichkeitsraum eines Entscheiders ein, indem sie beeinflussen, welche aller verfügbaren Optionen überhaupt in Frage kommen. Unterschieden wird in instrumentelle Ziele und fundamentale Ziele. Erstere sind nicht die eigentlichen Ziele, sondern formulieren Zwischenstände in einer Entscheidungskette. Das tatsächliche Ziel nennt sich das fundamentale Ziel (vgl. auch Klein und Scholl 2004: 1 und 6). So könnte das fundamentale Ziel „optimales Planungsergebnis“ durch instrumentelle Ziele wie „optimale Instrumentenselektion“ oder „zielgruppenadäquate Strategie“ unterstützt werden.
- *Entscheidungen* erfolgen in zwei Phasen: (1) Informationsaufnahme von verfügbaren Optionen und deren Attribute (Evaluation) und (2) kognitive Verarbeitung mit einem entsprechenden Entscheidungsergebnis. Entscheidungsregeln bezeichnen die Art der verwendeten Entscheidung hinsichtlich der Informationsaufnahme und -verarbeitung.

Laux (2005: 1) liefert eine Definition des Begriffs Entscheidung: „Unter „Entscheidung wird die (mehr oder weniger bewusste) Auswahl einer aus mehreren möglichen Handlungsalternativen verstanden“. Jungermann et al. (2005) kritisieren den Begriff Alternative, da hierzu zwei Optionen vorliegen müssen. Eine Vielzahl von Entscheidungssituation besteht aber auch nur aus den Optionen eine bestimmte Handlung vorzunehmen oder diese zu unterlassen (Jungermann et al. 2005: 19). Der Begriff bei Laux ist absichtlich weit gefasst, um mit der ET explizit alle Wahlakte zu beleuchten, wohingegen der Begriff Entscheidung im Alltagsgebrauch nur auf Wahlprobleme von besonderer Bedeutung bezogen wird.

Schimank (2005: 174) beschreibt sechs Phasen eines rationalen Entscheidungsprozesses, die den Ablauf klarer darstellen, aber im Prinzip den Eckpunkten von Jungermann et al. (2005) entsprechen und noch die Phase der Implementation und Evaluation ergänzt:

1. Problemdiagnose
2. Kriterienformulierung
3. Alternativensuche
4. Alternativenbewertung und -auswahl
5. Implementation
6. Evaluation

Laux (2005: 4) merkt an, dass sich der Prozess der Entscheidungsfindung in der Regel aus mehreren Teilakten zusammensetzt, die in der Summe die Abfolge aus Teilentscheidungen darstellt (vgl. Jungermann et al. 2005: 29f.). So soll auch der Kommunikationsplanungsprozess als ein serieller Prozess von Teilentscheidungen verstanden werden. Die Teilakte laufen in der Grundstruktur zwar seriell ab, beeinflussen sich aber auch rekursiv. Teilentscheidungen werden also nicht isoliert getroffen¹¹. Dies ist wichtig für das später zu beleuchtende fallbasierte Entscheiden, da diese Theorie einen selektiven Vergleich von Teilhandlungen vorsieht.

Beginnend mit dem einfachen Fall von Entscheidungen unter Sicherheit, wird anschließend die normative Entscheidungstheorie unter Unsicherheit beleuchtet, um dann auf Einschränkungen der Aussagekraft der normativen ET zu diskutieren. Abschließend wird auf die deskriptive Entscheidungstheorie dargestellt, die eine Anbindung an die CBDT ermöglicht.

2.1.1. Entscheidungen unter Sicherheit

Bei zwei Entscheidungsalternativen mit festem (deterministischem) Nutzen zweier Handlungsalternativen wird diejenige gewählt, die einen höheren Nutzen verspricht. Nutzen ist in diesem Sinne eine subjektive Bewertung der Konsequenz (Jungermann et al. 2005: 48). Das Basismodell der normativen Entscheidungstheorie besteht aus dem Entscheidungsfeld und dem Zielsystem. Das Entscheidungsfeld umfasst den Aktionsraum mit der Menge aller möglichen Handlungsalternativen, den Zustandsraum mit der Menge der möglichen Zustände der Welt sowie eine Ergebnisfunktion, die jeder Kombination von Aktion und Zustand einen Wert zuordnet. Das Zielsystem ist eine Aufstellung mit ausgewählten Zielgrößen, die die Folgen einer Handlungsalternative beschreiben und somit hinsichtlich jeweils der Konsequenz einer Handlung den Maßstab für die Beurteilung der Alternative bilden (Laux 2005: 5).

Als Beispiel soll die Anschaffung eines Computers in Tabelle 2.1 dienen. Der Entscheider benennt als Zielgrößen Anschaffungskosten (in Euro), Portabilität (Skala 1-5) und Leistungsfähigkeit (Leistungsklasse). Er zieht prinzipiell zwei Laptops in Betracht, zwischen denen er auswählen will. Jungermann et al. (2005: 43) bezeichnen eine solche Tabelle Attributmatrix.

Die Zielerreichung kann unbegrenzt sein (Minimierung oder Maximierung) oder eine Begrenzung erfahren, in dem ein fester Wert (Fixierung) oder ein Minimal- bzw. Maximalwert erreicht werden muss. Zum obigen Beispiel könnte die Zielformulierung heißen: Mindestens Leistungsklasse 3, mindestens Portabilitätsklasse 2 und ein möglichst geringer Preis. In diesem Falle käme nur Laptop 1 in Betracht. Hier zeigt sich zugleich die unterschiedliche Prioritätensetzung der Ent-

¹¹Schimank (2005: 175) unterstützt diese Sichtweise und beruft sich dabei auf Witte (1968) sowie Mintzberg, Raisinghani, und Theoret (1976).

Tabelle 2.1.: Handlungsalternativen Computerkauf (Beispiel)

	Ziel 1: Kosten (Preis)	Ziel 2: Portabilität (1= sehr gut)	Ziel 3: Leistung (1=sehr gut)
Laptop 1	1.600	1	3
Laptop 2	1.200	3	2

scheidungsträger, die neben rationalen auch von affektiven Faktoren (Bedürfnisse, Ablehnungen etc.) bestimmt werden können (Sorger 1999; Laux 2005).

2.1.2. Entscheidungen unter Unsicherheit

Bei Entscheidungen unter Unsicherheit ist im Gegensatz zur Entscheidung unter Sicherheit der tatsächliche „Zustand der Welt“ nicht bekannt. Um diese regelhaften Unsicherheiten im Modell zu berücksichtigen, werden als Erweiterung des einfachen deterministischen Modells mögliche Zustände der Welt ergänzt. Den Konsequenzen der Entscheidungen werden entsprechende Wahrscheinlichkeiten zugeordnet und so der Nutzen einer Handlung bzw. eines Gutes zu einem bestimmten Zustand in Relation gesetzt. Das Ergebnis jeder Entscheidung für eine Option kann getrennt bewertet werden. Die Konsequenz bezogen auf die Menge aller „Weltzustände“ s_1, s_2, \dots, s_n wird zur Menge x_1, x_2, \dots, x_n . Hierbei ist x_i als die Menge Ergebnisse x im Zustand s_i zu interpretieren. Somit sind nun die Präferenzen des Konsumenten über den gesamten Zustandsraum definiert. Diese Weiterentwicklung birgt allerdings mehrere Aspekte, die unberücksichtigt bleiben (Sorger 1999: 2):

- Es ist weiterhin unbekannt, welcher Zustand s_i tatsächlich eintritt.
- Der Ergebnisraum wird vielschichtiger, bei einem Ergebnisbündel hochdimensional und damit nahezu unbeherrschbar komplex.
- Die spezielle Struktur des Ergebnisraums bezüglich beispielsweise bestimmter Präferenzen bleibt unberücksichtigt. Hieraus ließen sich weitere Modelleigenschaften ableiten.
- Einige Kombinationen können rein hypothetischer Natur sein und bilden keine sinnvolle Entscheidungsalternative.

Die oben eingeführte Unsicherheit kann unterschiedlich charakterisiert werden. Wenn eine statistisch berechenbare Wahrscheinlichkeit vorliegt, wie zum Beispiel beim Lottospielen oder Roulette, handelt es sich um eine objektive Wahrscheinlichkeit. Allerdings werden solche Berechnun-

gen von Entscheidungsträgern nur selten tatsächlich angestellt. Vielmehr treten subjektive Wahrscheinlichkeiten in den Vordergrund. So wird beispielsweise die Wahrscheinlichkeit der Ziehung der Lotteriezahlen 1,2,3,4,5,6 als geringer eingeschätzt als zum Beispiel die Ziehung von 4, 13, 19, 25, 36, 41, obgleich beide die gleiche statistische Wahrscheinlichkeit aufweisen. Solche subjektiven Wahrscheinlichkeitsverteilungen sind auch von jeweiligen Entscheidungsträgern abhängig, indem sie demselben Zustand der Welt individuell unterschiedliche Eintrittswahrscheinlichkeiten zuordnen.

Anders verhält es sich zum Beispiel bei Pferdewetten, die zwar den Lotterien ähneln, aber bei der Wahrscheinlichkeitsverteilung nicht statistisch berechnet werden können. In diesem Fall entwickelt jeder Entscheidungsträger seine subjektive Wahrscheinlichkeitsverteilung. Als Anhaltspunkte gelten Erfahrungen vergangener Rennen, die sich in den Quoten ausdrücken, die vom Wettanbieter eingeschätzten Zustandswahrscheinlichkeit widerspiegeln. Knight (1921) hat eine Unterscheidung zwischen Risiko und Unsicherheit getroffen, die bis heute Bestand hat.

Decision theory distinguishes between risky prospects, where the probabilities associated with the possible outcomes are assumed to be known and uncertain prospects, where these probabilities are not assumed to be known (Tversky und Fox 1995: 269).

Diese Unterscheidung ist insofern wichtig, da eben die Entscheidungstheorie unter Risiko mit bekannten Wahrscheinlichkeiten operieren kann (Beispiel: Es regnet mit der Wahrscheinlichkeit α oder es regnet nicht mit der Wahrscheinlichkeit $1 - \alpha$). Bei Entscheidungen unter Unsicherheit ist dies nicht möglich. Sorger (1999: 3) argumentiert, dass Entscheidungen von realen Wirtschaftssubjekten nur auf subjektiven Zustandswahrscheinlichkeiten beruhen und verwendet aus diesen Gründen den Begriff Risiko synonym zum Begriff Unsicherheit. Dieses Vorgehen mag im Sinne einer Vereinfachung sein, trägt aber nicht den unterschiedlichen Eigenschaften der Theorien Rechnung (vgl. auch Schweizer 2005: 63). Keynes formulierte die Eigenschaft der Unsicherheit und dem Umgang mit ihr wie folgt:

[About uncertainty] there is no scientific basis on which to form any calculable probability whatever. We simply do not know. Nevertheless, the necessity for action and for decision compels us as practical men to do our best to overlook this awkward fact and to behave exactly as we should if we had behind us a good Benthamite calculation of a series of prospective advantages and disadvantages, each multiplied by its appropriate probability, waiting to be summed (Keynes, 1937, 214).

Um diese Ungewissheiten oder Risiken modellhaft abzubilden, greift die Entscheidungstheorie auf so genannte Lotterien zurück, mit der jede Option mit unsicheren Konsequenzen dargestellt werden kann, aus denen die Probanden ihre favorisierte Entscheidung auswählen können (Jungermann et al. 2005: 203; Kahneman und Tversky 1979: 263). Diese Konstrukte erlauben es, Entscheidungssituationen formal zu modellieren und logisch-mathematisch konsistent beschreibbar

zu machen. Zugleich können die Ergebnisse experimentell nachvollzogen werden. Bewusst wird im weiteren Verlauf der Arbeit auf eine tief gehende mathematische Beschreibung der Sachverhalte verzichtet. Die Schlüsse und Erkenntnisse der Modelle sollen aber dennoch nachvollziehbar beschrieben werden.

2.1.3. Komplexität von Entscheidungssituationen

Entscheider agieren in einem Spannungsfeld zwischen Komplexität der Problemsituation und der Anforderung, trotz der Erschwernisse rational zu entscheiden. Der Imperativ des „vernünftigen“ Entscheidens ist gesellschaftlich geprägt (Schimank 2005), die Komplexität der Situation hat mehrere Dimensionen, die die Informationen über die Problematik, soziale Interdependenzen des Entscheiders und auch begrenzte Ressourcen umfassen.

Sachdimension Die Sachdimensionen komplexer Entscheidungssituationen ist deren umfangreicher Informationsgehalt. Dieser muss erfasst und kombiniert werden, um ein hinreichendes Bild der Situation zu erhalten, auf dessen Basis eine adäquate Entscheidung getroffen werden kann (Schimank 2005: 155).

Die verschiedenen Informationsverarbeitungskapazitäten wurden von March (1994: 10) dargestellt. Zum einen die Such- und Gedächtniskapazität: Über entscheidungsrelevante Informationen verfügt der Entscheider aufgrund von Erfahrungswissen aus vergangenen Projekten, beispielsweise über Abneigungen und Präferenzen des Kunden bezüglich von Kreativvorschlägen oder Bedürfnisse einer Zielgruppe. Dieses Wissen kann dann bei der Beurteilung von neuen Kundenideen oder Produkten herangezogen werden. Zum Teil müssen allerdings die Informationen auch erst durch Sekundär- (zum Beispiel Internetrecherche) oder Primärforschung (Zielgruppenbefragung) ermittelt werden.

Die zweite laut March (1994) notwendige Komponente ist Kombinationskapazität, die bestehendes Wissen zu einem sinnvollen Ganzen verknüpft. Axelrod (1976) spricht hier von „kognitiven Landkarten“, die der Entscheider im Geiste entwirft, um die vermuteten Wirkungszusammenhänge festzuhalten. Solche bei den Entscheidern repräsentierte Wirkungszusammenhänge versucht die empirische Untersuchung im Kapitel 4 in Ansätzen zu rekonstruieren.

Es ist nachvollziehbar, dass große Mengen an Informationen und deren Unübersichtlichkeit die genannten Kapazitäten schnell übersteigen können. Die Folge ist, dass Entscheidungen nicht selten auf der Basis unvollständiger und zudem noch unsicherer Informationen getroffen werden müssen (March und Simon 1958: 139f.). Je unklarer Situation, Einflussfaktoren und Zusammenhänge sind, desto komplexer stellt sich die Entscheidungssituation für den Entscheider in sachli-

cher Hinsicht dar. Ob Informationen ungenügend waren, zeigt sich in der Regel erst im Nachgang der Entscheidung, wenn die Handlung zu anderen möglicherweise unerwarteten Ergebnissen führt. Dieser Mangel kann dem Entscheider unbewusst oder aber auch klar sein, indem er weiß, dass ein „lack of clarity or consistency in reality, causality, or intentionality“ (March 1994: 178) vorliegt. Diese sachliche Unsicherheit ist eng mit der im Folgenden umrissenen sozialen Unsicherheit verschränkt, in dem nicht nur das Wissen und seine Zusammenhänge komplex sind, sondern auch noch die anderen Akteure im Entscheidungsprozess Unsicherheitsfaktoren darstellen.

Diese Begrenzungen sind unter anderem von Simon (1955) in seinem Ansatz der Bounded Rationality in die Betrachtungen eingeflossen. So sind aus kognitionspsychologischer Sicht die Annahmen der Rationalen Entscheidungstheorie unrealistisch. (March und Simon 1958: 138; Schimank 2005: 158). Ein Vergleich von Entscheidungsprozessen von Individuen und Organisationen lohnt auch hinsichtlich der Verarbeitungskapazität. Menschen verarbeiten Informationen weitgehend seriell, das heißt nacheinander in einem kognitiven Prozess. Es ist offensichtlich, dass ein solches Vorgehen mit der notwendigen Tiefe und Sorgfalt nur in ausreichender Zeit zu bewältigen ist. Hier liegt ein Vorteil von Entscheidungsprozessen in Organisationen, zumindest was Such- und Verarbeitungsprozesse von Information anbelangt. Mehrere Personen können parallel arbeiten und so den Prozess beschleunigen, vor allem, wenn mehrere Arbeitsbereiche zusammenarbeiten müssen (Schimank 2005: 158). Beispielsweise können parallel Zielgruppenbefragungen durch das Planning durchgeführt werden, während die PR-Abteilung Themenpläne prüft, der Kundenberater Bedürfnisse des Auftraggebers evaluiert und die Mediaplanung Budgetverteilungen vorschlägt. Dass hierdurch allerdings auch Reibungsverluste entstehen, wird im nächsten Punkt über die Sozialdimension aufgegriffen.

Die Betrachtung auf Organisationsebene bringt weitere Aspekte hinsichtlich der Entscheidungsprozesse hervor: Das für Entscheidung relevante korporative Erfahrungswissen unterliegt einer starken Schwankung vermutlich korrespondierend mit der Mitarbeiterfluktuation. Einzelne Mitarbeiter haben durch berufliche Erfahrung und Kundenkontakte Wissen aufgebaut, das ihnen ermöglicht, adäquate Entscheidungen zu fällen. Mit dem Verlassen des Unternehmens ist dieses Wissen zum Großteil verloren. Dem lässt sich durch ein systematisches Wissensmanagement zur Dokumentation und Abruf des Wissens entgegenwirken. Hierauf soll im Kapitel 5 nochmals eingegangen werden.

Schimank (2005: 160) benennt neben den quantitativen Begrenzungen auch qualitative Begrenzungen, die im Abschnitt 2.3 dargestellt werden. Menschen zeigen systematische Fehler bei den Einschätzungen aufgrund von Heuristiken und kognitiven Täuschungen (Schweizer 2005). Auch bei Gruppenentscheidungen können Informationsverarbeitungsfehler auftreten, wobei sich die Gruppenmitglieder nicht gegenseitig korrigieren, sondern eher Fehlerneigungen verstärkt wer-

den. Schimank (2005) nennt hier die Groupthink-Überlegungen von Janis (1972), der die Bagatelisierung von Risiken bei attraktiv erscheinenden Entscheidungsalternativen in Gruppen beobachtete.

Ein weiterer Aspekt auf Organisationsebene ist die Tendenz, seinen eigenen Bereich in der Bedeutung überzubewerten. Dies findet sich in Untersuchungen von March und Simon (1958), Simon, Smithburg, und Thompson (1950) und Lindblom (1965), die auf Unternehmens-, Administrations- aber auch Gesellschaftsebene solche Effekte beobachtet haben.

Sozialdimension Entscheidungen bei Kommunikationsplanungsprozessen können in mehrfacher Hinsicht durch andere Akteure beeinflusst werden. Dies können Mitarbeiter sein, die ihre Erfahrungen, Einschätzungen oder Informationsinput einbringen. Vorgesetzte haben in der Regel die letzte Entscheidungsgewalt, auch wenn sie sich auf das Urteil der Mitarbeiter mehr oder weniger verlassen mögen. Als Agentur müssen auch Belange des Kunden berücksichtigt werden, seien die Forderungen explizit formuliert oder durch Einschätzung der Agentur antizipiert. Letzteres spielt insbesondere in Neugeschäftssituationen eine große Rolle, wenn Interpretation und Intuition an die Stelle von einem ausführlichen Briefing oder Kenntnis des Kunden treten müssen. Dies entspricht in hohem Maße der von Schimank (2005: 126) bezeichneten mangelnden Erwartungssicherheit: Es sind weder Ziele und Präferenzen klar, welche Interesse dahinter stehen. Nicht selten sind diese auch innerhalb des Auftraggebers unklar, so dass falsche Einschätzungen der Lage zu Fehlentscheidungen führen können. Innerhalb der Agentur können hingegen Entscheidungsprozesse durch „Machtspiele“ oder zurückgehaltene Informationen bewusst negativ beeinflusst werden (Goffman 1959). Solche Konfliktsituationen treten in Organisationen auf, können aber auch innerhalb eines Entscheiders entstehen, wenn er beispielsweise verschiedene Rollen erfüllen muss. So könnte ein strategischer Berater ein Selbstverständnis von anspruchsvoller Beratung haben, aber die wirtschaftlichen Zwänge der Agentur ihn zur Empfehlung von suboptimalen, aber gewinnbringenden Maßnahmen verleiten. Mögliche Konflikte werden in Schimank (2005: 133ff.) dargestellt, er geht hierbei auch auf die Spieltheorie ein, die einen Einblick in die Psychologie von sozialen Entscheidungsproblemen liefert.

Ein weiterer Aspekt sind Konflikte, die aus einem Orientierungsdissens zwischen Akteuren aus verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen herrührt. Unternehmen und Agenturen mögen hier noch einem gesellschaftlichen Teilsystem Wirtschaft zugerechnet werden. Anders verhält es sich, wenn der Kunde ein Ministerium, NGO oder vergleichbaren Institutionen ist. Hier können sich Zielsetzungen und „Spielregeln“ von denen in der freien Wirtschaft unterscheiden, die in die Entscheidungen über Strategie und Maßnahmen der Kommunikation einfließen sollten.

Betrachtet man die Organisation Agentur als System und entsprechend die Unterabteilungen als ihre Teilsysteme, lassen sich auch Verteilungskonflikte vermuten (Schimank 2005: 150), vor allem

zwischen Abteilungen in interdisziplinär aufgestellten Agenturen. Auch diese Situation soll neben den zuvor erwähnten Aspekten als Teil der empirischen Untersuchung analysiert werden, also wer in welcher Form die Entscheidungen in den Kommunikationsplanungsprozessen beeinflusst.

Ressourcendimension Als dritten Aspekt der Dimension der Komplexität sieht Schimank die Zeitknappheit, die sich entweder in einer Vielzahl parallel notwendiger Entscheidungen oder auch in einem hohen Termindruck manifestieren kann. Im ersteren Fall kann sich der Entscheider nicht jeder Entscheidung mit der gebotenen Sorgfalt widmen, im letzteren Fall ist zum Teil gar kein wirklicher Entscheidungsprozess möglich. Sie sind eher als „Standard Operating Procedures“ zu charakterisieren (Schimank 2005: 165). Diese angesprochen verkürzenden Prozeduren bezeichnet Gigerenzer und Todd (1999a) als „Frugal Heuristics“, die Entscheidungsprozesse auf notwendige Parameter begrenzt und so auch beispielsweise in der Notfallaufnahme trotz extrem kurzer Zeiträumen zu lebensrettenden Entscheidungen führen kann.

Die Zeitknappheit wird formell in Terminen, auch mit dem im Agenturbereich gängigen Anglizismus „Deadline“ bezeichnet, festgehalten. Sie können entweder den Charakter haben, einen Prozess endgültig abzuschließen ohne weitere Entscheidungen notwendig zu machen, da sich mit dem Termin eine weitere Bearbeitung erübrigt. Dies ist beispielsweise bei einer versäumten Neugeschäftspräsentation der Fall. Andererseits kann das Problem bei ausbleibender Entscheidung fortbestehen, erledigt sich also nicht durch eine verstrichene Deadline. Ein Beispiel bietet Schimank, indem eine Marketingabteilung bis zu einem bestimmten Termin einen Entscheidungsvorschlag vorlegen soll, wie einem Absatzrückgang begegnet werden kann. Liegt dieser Entscheidungsvorschlag aber nicht vor, schreitet der Absatzrückgang weiter voran (Schimank 2005: 165f.).

Die Zeitknappheit bedingt, dass nicht unendlich viele Informationen eingeholt werden oder auch Diskurse zwischen den Akteuren nicht unendlich dauern können. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass in einer Zeit ohne Termindruck die Welt nicht sachlich komplex wäre und somit die zuvor genannten Komplexitätsdimensionen lediglich eine Sonderform der Zeitdimension darstellen. Dieser Umkehrschluss blendet nicht nur die begrenzten kognitiven Fähigkeiten des Entscheiders aus, sondern auch die vermutlich praktische Tendenz und menschliche Schwäche, Entscheidungen aufzuschieben¹².

Die Auswirkungen von Zeitknappheit sieht Schimank darin, dass Entscheidungen unter Zeitdruck häufiger auf Vertrautes zurückgreifen oder schlichtweg notwendige Veränderungen konserviert werden. Die mangelnde Möglichkeit, eine umfassende Prognose der Auswirkungen der Entscheidungen zu erstellen, kann unvorhergesehene und unerwünschte Auswirkungen haben.

¹²Schimank (2005: 197) verweist hier auf Studien unter anderem von Mintzberg et al. (1976), und Downs (1966).

Nichtrationale Entscheidungen aufgrund enger Fristen wiederum bedingen, dass schnell neue Entscheidungen notwendig werden. Schimank spricht von einem Charakter „des Entscheidens als eigendynamisch eskalierendes Wechselspiel von Zeitknappheit und geringem Rationalitätsniveau von Entscheidungen“ (Schimank 2005: 222).

Es erscheint sinnvoll, den Ausführungen Schimanks den Aspekt der knappen Ressource Finanzmittel zu ergänzen. Budgetrestriktionen bewirken eine begrenzte Auswahl an umsetzbaren Möglichkeiten, die zusätzlich beachtet werden muss bei dem Entscheidungsprozess. So handelt es sich eher um Komplexitätssteigerungen aufgrund weiter eingeschränkter Handlungsalternativen und eventueller Verlängerung von Suchprozessen für geeignete Handlungsalternativen.

2.2. Entwicklung der Entscheidungstheorie unter Unsicherheit

Es werden im Folgenden die wichtigsten Entscheidungstheorien für Entscheidungen unter Unsicherheit vorgestellt. Sie enthalten Elemente, die in der später beleuchteten CBDT wieder auftauchen. So soll die Entwicklung des wissenschaftlichen Diskurses nachgezeichnet werden: Von rationalen Entscheidungsmodellen zu deskriptiven psychologisch-kognitiven Entscheidungsmodellen.

2.2.1. Erwartungsnutzen-Theorie

Nach dem so genannten Bayes-Theorem ist für die Entscheidungstheorie das 1738 von David Bernouille entwickelte Erwartungsnutzenprinzip ein wichtiger Schritt. Er zeigte mit dem Sankt-Petersburger-Paradoxon, dass die naive Entscheidungstheorie auf der Basis des Entscheidungskriteriums „Erwartungswert maximieren“ eine Empfehlung abgab, die ein rational entscheidender Mensch nicht abgeben würde. Das Gedankenspiel für ein hypothetisches Sankt-Petersburg-Kasino bestand darin, dass sich beim Werfen einer Münze beginnend mit einem Dukaten solange der Gewinn verdoppelt, bis die Münze Kopf zeigt. Mathematisch formal ist der Erwartungswert als die Summe aus den mit ihren jeweiligen Wahrscheinlichkeiten multiplizierten möglichen Gewinnen unendlich. Deshalb müsste jeder Teilnehmer bereit sein, jede beliebige Teilnahmegebühr zu akzeptieren. Die tatsächlich gefällte Entscheidung lautet in den allermeisten Fällen allerdings anders.

Bernouille postulierte, dass statt des Erwartungswertes der Erwartungsnutzen für eine Entscheidungssituation ausschlaggebend ist und empfahl die Verfeinerung der Entscheidungstheorie durch eine Nutzenfunktion. Er begründete dies mit einem abnehmenden Grenznutzen. So wer-

den 100 Euro ein höherer Wert beigemessen, wenn man kein Vermögen hat als wenn man bereits 1 Million Euro besitzt (Kruschwitz und Kruschwitz 1996).

Auf der Basis dieser Überlegungen axiomatisierten von Neumann und Morgenstern erstmals 1947 die Expected Utility Theory (EUT) als rationale Entscheidungstheorie. Dabei beschränkten sie sich auf die mathematische Formalisierung der Theorie, nicht auf mögliches Verhalten. Um die Relevanz auch für nicht ökonomische Entscheidungen sicherzustellen, basiert das Konzept auf subjektivem Nutzen („persönlicher Wert“) und nicht auf monetären Ergebnissen von Entscheidungen (vgl. Dawes 1988: 11; Tversky 1975: 163).

Wie andere rationale Entscheidungsmodelle, stützt sich die EUT auf drei axiomatischen Annahmen (Nippa 2001: 217):

1. Entscheider streben nach Maximierung ihres Nutzens.
2. Alle folgen einem logischen und linearen Entscheidungsprozess.
3. Alle Entscheider verfügen über vollkommene Informationen aller relevanter Aspekte des Entscheidungsproblems.

Innerhalb dieser normativen Modelle wird emotionales Entscheidungsverhalten ausgeschlossen bzw. als irrational und unterlegen gekennzeichnet (vgl. Nippa 2001: ebda.). Der Rational-Choice-Ansatz ist auch in anderen wissenschaftlichen Bereichen zur Erklärung individuellen Verhaltens herangezogen worden, so zum Beispiel in der Politikwissenschaft und Rechtswissenschaft¹³.

Die EUT leitet die Präferenzen mit den Neumann-Morgenstern-Axiomen von Wirtschaftssubjekten aus relativ plausiblen Verhaltensmaßnahmen ab (vgl. Sorger 1999: 31; Laux 2005). Diese Annahmen werden anhand einer Lotterie verdeutlicht, insofern sprechen die Theorien in diesem Fall synonym von einem Spieler oder Entscheider. Als kurze Erklärung sei ein Beispiel einer Lotterie genannt: Ein Spieler bekommt zwei Lotterien angeboten (vgl. Dawes 1988: 11f.):

- a) mit einer Wahrscheinlichkeit von 0,2 (1=sicher) erhält er 45 Euro, sonst nichts*
- b) mit einer Wahrscheinlichkeit von 0,25 erhält er 30 Euro, sonst nichts*

Ginge man nun nach dem erwarteten Wert der Lotterien, lässt sich dieser aus der Multiplikation der Wahrscheinlichkeit und dem Gewinn errechnen: Bei a) also 9 Euro, bei b) 7,50 Euro. Aber man muss nicht die Lotterie a) dem b) vorziehen, nur weil der erwartete Betrag größer ist. Denn abhängig von ihren Präferenzen können die 30 Euro für die Entscheider mehr als 4/5 des Nutzens der 45 Euro haben, womit sie sich für Lotterie b) entscheiden. Als Beispiel diene ein Student, der am Monatsende mittellos ist und die Möglichkeit erhält, die genannte Lotterie zu spielen. Sollte sich der Student also für die Lotterie b) entscheiden, so folgt daraus, dass für ihn der in Aussicht

¹³Kirchgässner (2008) gibt hier einen tieferen Einblick und stellt die Anwendung nicht nur in der Ökonomie, sondern auch in der Politikwissenschaft und der Ökonomischen Analyse des Rechts dar.

stehende Nutzen in Lotterie a) proportional in geringerem Maße anwächst, als der Nominalwert. Diese Wertzumessung wird in dem Modell von von Neumann und Morgenstern durch die Nutzenfunktion U formalisiert. Da sich unser Student für Lotterie b) entschied, kann gefolgert werden, dass für ihn die Nutzenerwartung hier größer ist, d.h. es ist $0,25 \cdot U(30\text{€}) > 0,2 \cdot U(45\text{€})$. Es ist leicht einzusehen, dass dies zutrifft, wenn $U(30\text{€})/U(45\text{€}) > 0,2/0,25 = 4/5$ ist. Der Nutzenzuwachs von 30€ auf 45€ beträgt für unseren Studenten demnach weniger als 25%, obwohl der Wertzuwachs nominal 50% beträgt. Dieses Beispiel zeigt die Grundstruktur der EUT und gibt einen ersten Eindruck von der mathematischen Modellierbarkeit der Theorie. Diese wird durch die Axiomatisierung der Theorie ermöglicht, die sich wie folgt formulieren lässt (vgl. von Neumann und Morgenstern 1947; Laux 2005; Schweizer 2005):

1. Vergleichbarkeit: Der Entscheider ist in der Lage, den Nutzen aller denkbaren Alternativen zu vergleichen.
2. Transitivität: Wenn der Entscheider die Alternative A der Alternative B vorzieht und zugleich die Alternative B der Alternative C , dann zieht er die Alternative A der Alternative C vor.
3. Wahrscheinlichkeiten: Der Entscheider berechnet die Wahrscheinlichkeiten der Ergebnisse (Outcomes) gemäß den Gesetzen der Wahrscheinlichkeitstheorie.
4. Unabhängigkeit: Zieht der Entscheider Alternative A der Alternative B vor, so muss er auch die Alternative A in Kombination mit der Alternative C der Kombination B und C vorziehen, wenn in beiden Fällen die Eintrittswahrscheinlichkeit von C gleich ist. Klarer wird dieser Sachverhalt diesmal in mathematischer Schreibweise: Gilt $A > B$ dann muss auch gelten $\alpha A + (1 - \alpha)C > \alpha B + (1 - \alpha)C$, da sich der Term $(1 - \alpha)C$ in der Gleichung eliminieren lässt und somit keinen Einfluss auf die Entscheidung haben sollte.
5. Annahme der konstanten Präferenzen: Diese Annahme ist nicht zwingend für das Modell, aber zwingend, wenn vernünftige Prognosen durch das Modell getroffen werden sollen. Sonst ließen sich Abweichungen stets mit geänderten Präferenzen erklären (Becker 1976: 5).
6. Annahme des abnehmenden Grenznutzens: Diese ebenfalls nicht zwingende Annahme besagt, dass der Grenznutzen zählbarer Güter abnimmt. So ist zum Beispiel die erste Million mehr Wert als eine zweite. Erwartungsnutzenmodelle nehmen in der Regel an, dass die Nutzenfunktion konkav ist, was bewirkt, dass die Entscheider in der Regel risikoscheu sind.

Savage (1954) erweiterte das Modell um Entscheidungsprobleme, bei denen statt objektiven subjektive Wahrscheinlichkeiten herangezogen werden. Das erweiterte Subjektive Erwartungsnutzenmodell greift also neben dem subjektiven Nutzen auf auf subjektive Wahrscheinlichkeiten zurück. Sorger stellt fest, dass in realen Entscheidungssituationen selbst bei statistisch objekti-

ven Wahrscheinlichkeiten dennoch subjektive Wahrscheinlichkeiten herangezogen werden, die in dem Zuge auch Verzerrungen verursachen (Sorger 1999: 3). Insofern ist die Ergänzung von Savage (1954) ein wichtiger Schritt, um tatsächliches Entscheidungsverhalten besser zu verstehen. Diese Sichtweise dominiert heute die Entscheidungstheorie, indem beide Parameter subjektive Größen darstellen (Jungermann et al. 2005: 205). An dieser Stelle treffen Jungermann et al. (2005) auch die Unterscheidung zwischen Theorie und Modell, indem sie Theorie als die Gesamtheit aller Annahmen über einen Gegenstandsbereich definieren und den Begriff Modell für spezifische Formalisierung einer bestimmten Annahme vorbehalten.

Während die Axiome als adäquate Prinzipien bei rationalem Verhalten weitestgehend im Forschungsfeld als akzeptiert gelten, konstatierte Tversky wesentlich weniger Übereinstimmung hinsichtlich der deskriptiven Validität der Axiome (Tversky 1975). Kahneman und Tversky (1979) bestätigten auch später die führende Rolle des EU-Modells bei der Analyse von Entscheidungen unter Risiko aus normativer Sicht. Zudem wurde die Theorie als deskriptives Modell für ökonomisches Verhalten verwendet¹⁴. Hierbei wird angenommen, dass alle vernünftigen Menschen die Axiome befolgen möchten und dass dies die meisten Menschen auch tun. Tversky sah allerdings systematische Verletzungen der Axiome und entwickelte mit Daniel Kahneman die Prospect Theory, die im späteren Verlauf der Arbeit beleuchtet wird.

Die Erwartungsnutzentheorie dominierte so Analyse von Entscheidungen unter Risiko (Tversky 1975: 163). Die Theorie gilt als besonders elegant und einfach zu modellieren und beherrscht aus diesem Grunde seit geraumer Zeit die normative Entscheidungstheorie (Gilboa und Schmeidler 1995: 29). Die EUT wurde als deskriptive Theorie verwendet, um Phänomene wie zum Beispiel den Kauf von Versicherungen oder das Verhältnis von Ausgaben und Ersparnissen zu erklären. Sie wurde und wird aber auch als normative Theorie genutzt, um optimale Entscheidungen oder Verfahrensweisen zu formulieren (Tversky 1975: 163). Die normative Entscheidungstheorie trifft hierfür einige vereinfachende Modellannahmen, wie zum Beispiel das Axiom der Rationalität des Entscheiders. Es wird so vom konkreten Gehalt der Entscheidungssituationen abstrahiert und Grundprobleme der Auswahl aus einander ausschließenden Handlungsalternativen untersucht (Laux 2005: 2).

2.2.2. Normative Entscheidungstheorie und tatsächliches Verhalten

Die Annahmen der normativen Entscheidungstheorie (ET) sind restriktiv: Der „homo oeconomicus“ des neoklassischen Grundmodells kennt alle Handlungsalternativen und seine Präferenzen, optimiert seine Handlungen nach dem erwarteten Nutzen, hat keine Informationsbeschaffungskosten und besitzt die geistige Kapazitäten, die mathematischen Berechnungen durchzuführen

¹⁴Sie verweisen auf die Arbeiten von Friedman und Savage (1948) sowie Arrow (1971).

(vgl. Simon (1955: 99); March und Simon (1958: 138)). Es ist offensichtlich, dass dieses Bild verzerrt ist, welches selbst von Verfechtern des Grundmodells konzediert wird. Empirische Studien zur tatsächlichen Entscheidungsfindung zeigten, dass Entscheider offenbar nur wenige Alternativen prüfen und diese sequenziell statt simultan abarbeiten. Es werden auch nur wenige Konsequenzen der möglichen Alternativen beleuchtet, andere ignoriert, relevante Informationen ausgeblendet. Statt konsistenter Präferenzen scheinen Entscheider unvollständige und inkonsistente Ziele zu verfolgen, die nicht zeitgleich in die Betrachtung einfließen. Auch weicht die Realität von der in der Entscheidungstheorie vorgesehenen Maximierung ab: Es geht eher um ein „gut genug“ (March 1994: 8f.).

Problematisch ist dies insbesondere für ökonomische Modelle, die sich nicht mit vollkommenen Märkten befassen. Tversky und Kahneman (1992) stellen fest, dass das Ideal rationalen Verhaltens in der ökonomischen Theorie vor allem auf zwei Annahmen beruht: Dass nur rationales Verhalten das Überleben in einer kompetitiven Umwelt ermöglicht und zum anderen, dass jede Betrachtung, die das Prinzip Rationalität verlässt, chaotisch und schwer zu bewältigen wäre. Beide Argumente halten die Entscheidungstheoretiker für nicht haltbar:

First, the evidence indicates that people can spend a lifetime in a competitive environment without acquiring a general ability to avoid framing effects or to apply linear decision weights. Second, and perhaps more important, the evidence indicates that human choices are orderly, although not always rational in the traditional sense of this word (Tversky und Kahneman 1992: 317).

Die Reduktion auf mathematisch erfassbare Sachverhalte und starke Formalisierung sind zwar aus Erwägungen der Handhabbarkeit erstrebenswert, schränken aber zugleich die Aussagekraft der normativen Entscheidungstheorie ein. Hogarth formuliert: „It suggests mathematically that a person’s beliefs and preferences can be expressed by probabilities and utilities. Rational choice theory simplifies our understanding of decision making by offering maximization of expected utility (the expected value of benefit a factor offers an individual) as the sole criterion of a rational choice“ (Hogarth 1994: 64). Im Gegenzug ist allerdings festzuhalten, dass mit dem Bild des homo oeconomicus und den einfachen Annahmen in der Ökonomik große prognostische Erfolge erzielt wurden. Somit greift eine schlichte Kritik, der Mensch handele nicht rational und nutzenmaximierend, zu kurz. Die prognostischen Erfolge bedingen, dass Ökonomen mit der Aufgabe ihrer postulierten Prämissen entsprechend zögern¹⁵. Auch schafft die Annahme des rationalen Menschen einen Maßstab, um die Güte von Entscheidungen normativ beurteilen zu können. Dieser Maßstab ist nicht durch wissenschaftliche Willkür gesetzt, sondern an gesellschaftlich Realitäten orientiert (Schimank 2005: 224).

Die vorrangige Forschungsmethode bei der Entscheidungstheorie sind hochgradig kontrollierte, situationsspezifische Laborexperimente. Dies ist bei der Bewertung der Theorien zu berücksichti-

¹⁵ Vgl. March (1994: 8) und Schweizer (2005: 23). Schweizer verweist insbesondere auf den Artikel von Friedman (1953).

gen und wird oft seitens der Vertreter der normativen Schule ausgeblendet (Halpern 1998: 5). Das ist ein wichtiger Kritikpunkt: Die gewonnenen Erkenntnisse sind artifiziell, die Untersuchungsfelder bewusst sehr eingegrenzt, um Modelle zu formen und diese mathematisch erfassbar zu machen. Diese Erkenntnisse sind demnach nur begrenzt für komplexere Zusammenhänge nutzbar.

Die normative Entscheidungstheorie wurde zunehmend durch empirische Untersuchungen falsifiziert, bei denen Abweichungen vom Paradigma der Rationalität festgestellt wurden. Menschen tendierten aus verschiedenen nichtrationalen Gründen zu suboptimalen Lösungen. Ökonomen nennen dieses beobachtete Verhalten Abweichungen, da diese vom rationalen Entscheidungsmodell divergieren.

Als eine solche Abweichung soll das obige Beispiel der Lotterie durch eine zweite Auswahl ergänzt werden. Es ist zu erwähnen, dass in Experimenten die Mehrzahl der Spieler die Lotterie a) bevorzugten, also den höheren Gewinn mit der geringeren Chance. Es soll nun eine weitere Lotterie zur Wahl stehen:

a') Mit einer Wahrscheinlichkeit von 0,8 ein Gewinn von 45€, sonst nichts

b') Ein sicherer Gewinn von 30€

Ein Spieler der a) gegenüber b) vorzieht aber auch b') dem a') würde das von Neumann-Morgenstern-Axiom verletzen, nach dem maximalen persönlichen Nutzen auszuwählen. Somit ist mathematisch formuliert $0,2 \cdot U(45€) > 0,25 \cdot U(30€)$, und daraus folglich $U(45€)/U(30€) > 0,5/0,2 = 5/4$. Der Nutzen von 45€ ist somit mehr als 5/4 größer als der von 30€. Die zweite Lotterie besagt hingegen $0,8 \cdot U(45€) < U(30€)$ und somit $U(45€)/U(30€) < 1/0,8 = 5/4$. Somit ist der persönliche Nutzen von 45€ kleiner als 5/4. Hier liegt ein Widerspruch vor, in dem sich der Nutzen des gleichen Betrages in den beiden Lotterien unterscheidet.

Eine bekannte Anomalie ist das Allais-Paradox, welches das Unabhängigkeits-Axiom der EUT verletzt.¹⁶ Anhand solcher Widersprüchlichkeiten wurde die vorherrschende Entscheidungstheorie bemängelt (Tversky 1975; Halpern 1998) und Ansätze entwickelt, die die Rational Choice Theorie erweiterten und mit psychologischen Prinzipien verbanden.

Ein weiterer Kritikpunkt ist auch, dass in normativen entscheidungstheoretischen Modellen die Konsequenzen des Handelns für die Akteure in jedem (unsicheren) Zustand vollständig definiert und damit bekannt sind. In der Realität bilden sich Erwartung hinsichtlich ihres Handelns erst aus. Der Prozess ist aber darüber hinaus nicht rein kognitiv, sondern auch vielfach affektiven Einflüssen ausgesetzt (Battenfeld 2005: 7ff.). So ergänzt er, dass Entscheidungsträger nicht immer die

¹⁶Allais (1953) zeigt, dass die Wegnahme einer gemeinsamen Komponente einer Entscheidung diese entgegen des Unabhängigkeitsaxioms der EUT verletzt, ausführlicher dargestellt in Schweizer (2005: 55).

notwendigen Fähigkeiten und kognitiven Kapazitäten besitzen, um eine rationale Entscheidung herbeizuführen (Battenfeld 2005: 228).

Bereits Edwards (1955) stellte ernüchternd fest: „It is at once evident that the EU maximization hypothesis does not predict better than chance.“ (Edwards 1955: 211). Fischer (2004: 82) sieht die Notwendigkeit der weiteren Integration vor allem vor dem Hintergrund, dass Theorie auch einen praktischen und damit deskriptiven Wert haben soll.

Aus Sicht von Gilboa und Schmeidler (2001a) hat die EUT aber noch immer den Status eines unangefochtenen Paradigmas für die Entscheidungstheorie. So zeigen aber empirische Untersuchungen, dass sie doch zu restriktiv ist, zumindest aus deskriptiver Sicht. Es ist evident, dass die EUT in vielen Fällen der unsicheren Entscheidung nicht hinreichend ist. Der Zustand der Welt ist aus Sicht der Autoren weder natürlich gegeben noch einfach zu formulieren. Zum Teil sei nicht einmal eine ausführliche Liste aller möglichen Ergebnisse verfügbar oder gar vorstellbar (Gilboa und Schmeidler 2001a: 29). Als großer Vorteil der EUT wird die einfache und elegante Handhabung hervorgehoben. Anhänger der deskriptiven Theorien plädieren zwar für eine Ablösung des EU-Modells, aber es weist eine klare axiomatische Struktur und eine gute Handhabbarkeit auf. Vor allem aus einer formalen oder normativen Sichtweise ist eine Ablösung nicht angezeigt. Das Modell der vollständigen Rationalität ist wesentlich einfacher und eleganter zu modellieren (Fischer 2004; Nippa 2001).

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie vermag die normative Entscheidungstheorie bzw. neoklassische und Institutionen-Ökonomie in vielerlei Hinsicht zu falsifizieren, kann bisher den rationalen Ansätzen aber selbst kein geschlossenes Theoriegebäude entgegenstellen, das ebenso reduziert, einfach und abstrakt ist. Die deskriptive Entscheidungstheorie kann zwar reale Entscheidungsvorgänge genauer beschreiben, muss allerdings mit der Komplexität und Unvereinbarkeit theoretischer Ansätze leben. Zudem sind die verhaltenstheoretischen Ansätze größtenteils aus Laborexperimenten entwickelt worden, die sich auf die kognitiven Aspekte des individuellen Entscheidungsverhaltens konzentrieren, so dass auch hier soziale oder nicht kognitive Effekte vernachlässigt werden (Nippa 2001: 228). So definiert sich begrenzte Rationalität stets nur durch die Abgrenzung von der vollständigen Rationalität. Es fehlt an einer gültigen Definition (Nippa 2001: 263). „Begrenzte Rationalität modellendogen zu definieren, also in der Weise, dass sich die Lösung des Entscheidungsproblems, wie bei der vollständigen Rationalität, aus den Zielen des Entscheidungsträgers und bestimmten Restriktionen logisch ableitet, scheint also nicht möglich zu sein.“ (Nippa 2001: ebda.). Hier spiegelt sich ein ähnliches Verhältnis wider wie beim Modell vom vollkommenen Markt, der auch von gewissen Axiomen ausgeht, um die Komplexität überhaupt beschreibbar zu machen.

2.3. Erweiterung der Modelle durch psychologische Aspekte

Die empirischen Untersuchungen offenbarten, dass das klassische Rational Choice Modell die Realität nicht zutreffend zu beschreiben vermochte. Schimank (2005: 226) schreibt: „Die Exaktheit der Rationalitätskalküle ist eine Pseudo-Exaktheit, sobald sie mit dem bunten Leben realer Entscheidungen gefüllt wird.“ So wurde Mitte des letzten Jahrhunderts versucht, ökonomische und psychologische Faktoren zu verbinden. Dies mündete zum Beispiel im Behavioral Model of Rational Choice von Simon (1955). „Behavioral Economics is the combination of psychology and economics that investigates what happens in markets in which some of the agents display human limitations and complications.“ (Mullainathan und Thaler 2000: 1). Das von Simon (1955) entwickelte Modell beruht auf dem Konzept der Bounded Rationality, also der begrenzten Rationalität. Entscheider stehen Unsicherheit in der Zukunft und Informationsbeschaffungskosten in der Gegenwart gegenüber. Diese zwei Faktoren begrenzen die Möglichkeit der Entscheider, völlig rationale Entscheidungen zu treffen. Somit hätten Entscheider eine begrenzte Rationalität und seien gezwungen, ihre Entscheidungen nicht nach Maximierung, sondern Satisfizierung zu treffen. Dies geschehe, indem sie ein „Aspiration level“, also ein Erwartungslevel für das Ergebnis definieren, mit dem sie zufrieden sind. Sollte die Erreichung dennoch nicht möglich sein, würden sie ihre Ansprüche weiter reduzieren (Anspruchsanpassung) oder die Entscheidung ändern. Solche Daumenregeln seien das äußerste, was Entscheider in einer „bounded“ und unsicheren Welt erreichen könnten (Simon 1955).

Wichtig ist zu erwähnen, dass Simon seine Erkenntnisse vor allem in Unternehmen gewann und diese somit aus dem Arbeitsalltag entstammen. Das Modell versucht also bereits Entscheidungsverhalten in Unternehmen besser zu beschreiben und scheint deshalb fruchtbar für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, dem Kommunikationsprozess, der ebenfalls in einem unternehmerischen Kontext angesiedelt ist.

2.3.1. Begrenzte Rationalitäten

Die Diskussion zwischen Rationalität und begrenzter Rationalität (Bounded Rationality) ist bereits zuvor geführt worden. Schimank (2005: 193) fasst zusammen, „dass eine perfekt rationale Entscheidung auf einer vollständigen Erfassung und Verarbeitung der relevanten Informationen beruhen muss.“ In Ergänzung zu den obigen Ausführungen des Abschnittes 2.1.3 muss eine rationale Entscheidung zudem in Gruppenentscheidungen die unterschiedlichen Perspektiven und Problemdeutungen aller Beteiligten und Betroffenen aufnehmen und die Vielzahl der Kriterien in eine akzeptierte Priorisierung überführen. So soll eine Entscheidung erwirkt werden, die nicht nur auf Partikulärinteressen beruht, sondern auf Konsens- und Erwartungssicherheit unter den involvierten Akteuren (Schimank 2005: 194).

Die Abweichungen von einem solchen Ideal sind evident in vielen Bereichen. Dies ist nicht nur der Unfähigkeit oder den widrigen Umstände zuzuschreiben. Selbst hervorragende Entscheider können unter günstigen Umständen bei weitem keine perfekt rationale Entscheidung treffen¹⁷.

Abweichungen von der perfekten Rationalität wurden in Studien untersucht, sei es in Lotterienexperimenten wie beispielsweise bei Kahneman und Tversky durchgeführt, aber auch gesellschaftlicher Ebene. So sind bei der Problemformulierung als erster notwendiger Schritt einer Entscheidung beispielsweise Verdrängungseffekte beobachtet worden, sei es in der Familienplanung oder politischen Willensbildung (bspw. Renten- und Gesundheitsreform). Letztendliches Handeln kann dann von einer akuten Problemsituation oder aber vom gesellschaftlichen Erwartungsdruck, eine Entscheidung zu fällen, motiviert sein (Schimank 2005: 199). Diese äußerlichen Zwänge lassen solche Entscheidungen in einem reaktiven Licht erscheinen.

Bei der Kriterienformulierung tritt vor allem eine unvollständige Liste als Begründung für eine begrenzt rationale Entscheidung in den Vordergrund. Die Fülle an möglichen Aspekte lässt unter Umständen Kriterien außer Acht oder erschwert eine Bedeutungszuweisung und Erstellung einer eindeutigen und stabilen Rangordnung. Weiterhin hemmen nicht explizierte Kriterien rationale Entscheidungen wie beispielsweise jene, die sich der Entscheider nicht eingestehen möchte, da sie gesellschaftlich nicht akzeptiert sind oder dem Selbstbild entsprechen (Schimank 2005: 205f.). Auch können persönliche Vorteile eine bewusst rationale Entscheidung behindern, wenn beispielsweise ein bestimmtes Kommunikationsinstrument gewählt wird, um die Agenturumsätze zu steigern, ohne dass dies aus fachlichen Gründen vielleicht angezeigt wäre.

Bei der Alternativensuche werden gelegentlich aus Zeit- oder Bequemlichkeitsgründen nahe liegende Alternativen in Betracht gezogen, wobei indirekt wirkende Einflussfaktoren unberücksichtigt bleiben, die unter Umständen bestimmende Größen sein könnten. In der Politik wie auch in Unternehmen wird gelegentlich an einem Punkt angesetzt, der inhaltlich wie zeitlich nahe liegend ist, aber nicht nachhaltig die Probleme löst. Solche Filterprozesse können sich bereits im Vorfeld der Verschriftlichung von Optionen manifestieren, indem oberflächliche, auf vagen Urteilen basierende Alternativen nicht festgehalten werden (Schimank 2005: 212). Entsprechend berücksichtigen Akteure nur eine begrenzte Anzahl von Entscheidungskriterien und Alternativen. Der Aufwand wird in Grenzen gehalten und demzufolge sind Alternativenbewertungen nicht eindeutig und hinreichend präzise, nicht zuletzt, weil sich der Entscheider der prinzipiellen Begrenztheit seiner Informationssuche doch bewusst ist (Feldman und March 1981; Schimank 2005: 213). Abwägungen von Alternativen beruhen vielmehr auf groben Schätzungen und Vergleichen und sind demzufolge mit Unwägbarkeiten versehen. Die groben Schätzungen können zu systematischen Fehlern führen, wie Tversky und Kahneman (1974) untersucht haben. Die Aussage, dass Alternativenbewertungen anhand von Vergleichen erfolgt, unterstützt den Ansatz von

¹⁷Die Struktur der folgenden Ausführungen orientiert sich an dem beschriebenen rationalen Entscheidungsprozess von Schimank (2005), der im Abschnitt 2.1 dargestellt ist.

Gilboa und Schmeidler (1995;2001a), der solche Prozesse zu beschreiben und zu systematisieren versucht. Hier greift auch der angesprochene Effekt des Satisficing, indem man die Bewertung abbricht, sobald sich eine Alternative als befriedigend erweist (March und Simon 1958: 140f.).

Schimank beleuchtet auch Implementationssprobleme, die zum einen auf einen „Post-decisional regret“ beruhen können, also eine Unsicherheit, ob die getroffene Entscheidung wirklich richtig war. Diese Zweifel und Überlegungen können die Umsetzung der Entscheidung verzögern. Oder die Umsetzung stellt sich als schwierig heraus, weil beispielsweise an wichtige beteiligte Akteure im Vorfeld nicht gedacht wurde, die nun die Umsetzung blockieren. Sind solche Probleme im Vorfeld absehbar, wird das Rationalitätsniveau nicht selten herabgesenkt. So müssen die Zielniveaus gesenkt werden, um überhaupt etwas zu erreichen (Schimank 2005: 217).

Abschließend ist bei der Evaluation von Entscheidungen auch Kurzfristdenken präsent. Es werden oft nur nahe liegende Fakten herangezogen, die zudem auf einem zu kurzem Zeithorizont beruhen, als dass sie Rückschlüsse auf die Zukunft zuließen. Solches Überbewerten von kleinen Erfolgen oder Herunterspielen von Misserfolgen tritt häufig auf. Entscheider tendieren zu einer nachlaufenden Positiv- oder Negativdarstellung der getroffenen Entscheidung, es ist dann kaum feststellbar, ob die Einschätzung dann ehrlich ist oder der Selbsttäuschung dient. Connolly (1980: 73) nennt diesen Effekt „self-interest sense-making“.

Dieser nicht erschöpfende Überblick über die Begrenzungen der Rationalität erklärt einen Teil der Abweichungen tatsächlicher getroffener Entscheidung von dem Paradigma der perfekten Rationalität. Die beiden Strömungen der normativ-präskriptiven und der deskriptiven Entscheidungstheorie vertreten auf der einen Seite der Rationalitätsanspruch und auf der anderen Seite die empirische Evidenz. Man kann nicht eine der Seiten ausklammern, wenn man einer angemessenen Problemanalyse gerecht werden möchte. Wie die Diskussion im Abschnitt 2.2.2 zeigt, kann auf der einen Seite keine realitätsferne Theorie der perfekten Rationalität stehen, auf der anderen Seite eine bloße disparate Beschreibung der Komplexität und ihrer Implikationen. Somit wird das Spannungsfeld der realistischen Entscheidungen aufgespannt: Sie können nicht perfekt sein, sollten aber auch nicht irrational sein, sondern maximal rational angesichts der bestehenden Beschränkungen. Schimank nennt dies Meta-Rationalität und empfiehlt, den Ablauf perfekt rationaler Entscheidungen nicht akribisch abzuarbeiten, da auf diese Weise in der Regel Zeitprobleme auftreten werden, was wiederum ein Versagen vor Projektabschluss zur Folge haben kann. Vielmehr sollen Strategien zum Umgang mit den begrenzten Rationalitäten eine maximal rationale Entscheidung ermöglichen (Schimank 2005: 231f.). Das Vorgehen der Meta-Rationalität ist empirisch erhobenes Vorgehen, wurde also nicht Entscheidungstheorie entwickelt und den Entscheidungspraktiker an die Hand gegeben. Dieser durch Lindblom (1959; 1979) untersuchte praktische Instrumentenkasten soll im Folgenden beleuchtet werden.

2.3.2. Strategien bei begrenzter Rationalität (Inkrementalismus)

Die Frage stellt sich, wie trotz der vorhandenen Beschränkungen der Rationalität dennoch ein Höchstmaß an Rationalität erreicht werden kann. Lindblom (1959) entwickelte aus seinen Beobachtungen das Konzept des Inkrementalismus. Er untersuchte hierfür Entscheidungssituationen in der Politik und abstrahierte hieraus Strategiekomponenten. Das Konzept des Inkrementalismus umfasst ein Bündel von kombinierbaren Komponenten, um möglichst rationale Entscheidungen zu treffen. Lindblom griff auf bereits vorliegende Ergebnisse der empirisch-analytischen Entscheidungsforschung von Simon (1955) zurück.

Die Komponenten des Inkrementalismus sind als adäquates Vorgehen bei mittelhoch komplexen Entscheidungen zu sehen. Dazu stellt Schimank noch alternative Strategien für weniger komplexe sowie für höher komplexe Entscheidungssituation vor, da im ersteren Fall der Inkrementalismus Rationalitätspotenzial verschenkt und im zweiten Fall nicht mehr ausreicht. Mit dem Inkrementalismus lässt sich rund die Hälfte aller Entscheidungssituationen bewerkstelligen, auf die beiden anderen Strategiebündel zu gleichen Teilen die andere Hälfte der Entscheidungssituationen. Aus Platzgründen beschränken sich die folgenden Ausführungen auf den Inkrementalismus; zur Vertiefung sei Schimank (2005: 307ff.) empfohlen.

2.3.2.1. Reaktive Problemfixierung

Diese Komponente der inkrementalistischen Entscheidungsstrategie besteht darin, sich den Problemen erst dann zu widmen, wenn ihre Lösung unausweichlich geworden ist. Typisches Vorgehen ist also, auf mehr oder weniger akute Probleme zu reagieren statt zu agieren und mögliche zukünftige Entscheidungsprobleme im Vorfeld zu sondieren. Dabei versucht der Entscheider erst gar nicht, seinen Blick zu weiten und einen ganzheitlichen Blick auf seine Entscheidungssituation zu werfen, da dem Akteur im Sinne des Inkrementalismus klar ist, dass dies an der Komplexität und Zeitknappheit scheitern wird. Es findet keine aktive Auseinandersetzung mit zukünftigen Entscheidungsproblemen statt. Ein Beispiel sind Veränderungsprozesse in Unternehmen: Es werden strategische notwendige Weichenstellungen unter Umständen erkannt, tatsächliche Änderungen des Verhaltens oder Vorgehens erfolgen – wenn überhaupt – erst nach einer Eskalation der Situation, also wenn sich Probleme zu Existenz gefährdenden Situationen entwickelt haben. Es werden Bezüge zur Pfadtheorie¹⁸ deutlich, in der „eingefahrene“ Prozesse in Unternehmen und deren Ursachen rekonstruiert werden.

¹⁸Die Pfadtheorie versucht Prozesse in Organisationen zu rekonstruieren, bei denen sich bestimmte Abläufe etabliert haben, die nur schwer umkehrbar sind. Einen Einstieg liefern Schreyögg, Sydow, und Koch (2003). Im Rahmen der Darstellung der CBDT in Abschnitt 3.5 werden Grundüberlegungen der Pfadtheorie dargestellt.

Dieses Vorgehen ist durchaus als rational zu bewerten, da die Vielzahl von Problemen eine antizipative, aktive Problemsuche unmöglich macht. Es geht eher darum, die bestehenden Probleme bewältigen zu können. Hierdurch verengen sich für Entscheider allerdings zunehmend Gestaltungsspielräume, so dass aus der Zwangssituation nur Lösungen herausführen, die nicht selten schlechter als frühzeitige Lösungen sind. Inkrementalismus blendet zudem langfristige Belange aus: Dies wurzelt nicht in einer Bequemlichkeit des Entscheiders, sondern von seiner Erkenntnis, dass die Komplexität der Situation wenig Spielraum lässt. Langfristige Folgen werden in der Gegenwart belanglos und nur sich unmittelbare anbietende Lösungen gewählt.

Auch bei der Alternativensuche ist eine starke Problemfixierung festzustellen. Statt einer kompletten Analyse, werden eher nahe liegende Möglichkeiten in Betracht gezogen, wobei das Erfahrungswissen eine große Rolle spielt, wenn die wahrscheinlichen und leicht eruierten Faktoren mit kausaler Nähe zuerst beleuchtet werden und erst beim einem Versagen auf weiter entfernt liegende Alternativen zurückgegriffen wird. Diesen Effekt der *simple-minded search* verdeutlicht Schimank am Beispiel eines Autofahrers, dessen Fahrzeug nicht funktioniert. Er wird seine Fehlersuche bei Zündkerzen oder Batterie beginnen. Diese Komponente entspricht einer „durch Erfahrung gewonnene und an ihr bewährten Blickverengung“, die March (1994: 85) als absolut legitim bezeichnet, da tatsächlich die Lösung aufgrund der Symptome und der Häufigkeit ihres Auftretens sehr naheliegend ist. Allerdings versperrt sie unter Umständen den Blick auf tiefer liegende Ursachen, wie einem falsch eingestellten Vergaser, der die Zündkerzen verölen lässt (Schimank 2005: 248). Dieser Vergleich lässt sich auch auf viele andere Bereiche übertragen, bei denen bevorzugt oberflächliche Lösungen gesucht und eingesetzt werden, ohne die Ursachen zu beseitigen.

2.3.2.2. Reduzierte Informationsverarbeitung

Ähnlich der *simple-minded-search* existieren im Inkrementalismus weitere Strategien zur Reduktion des Informationsverarbeitungsaufwands. Diese Praktiken gehen davon aus, dass eine Entscheidungssituation nicht in ihrer vollen Breite und Tiefe erfasst werden muss, sondern eine Kenntnis ausgewählter Fakten zur adäquaten Problembearbeitung ausreicht. Es wird auf wesentliche Details reduziert. Schimank unterscheidet drei Typen von Heuristiken: Typisierung von Entscheidungssituationen sowie die vertikale und horizontale Entscheidungsdekomposition.

Typisierung von Entscheidungssituationen Die Typisierung erfolgt dahingehend, dass Situationen nicht als einmalig gesehen werden, sondern als Fälle, die einem generellen Typus zugeordnet werden können (March und Simon 1958: 39). March und Simon (1958: 139) sprechen von einem vereinfachten Modell der realen Situation, das sie „*definition of the situation*“ nennen. Die Aufgabe besteht darin, den generellen Typus von dem vorliegenden Problem zu ab-

strahieren. Diese Kategorisierung bestimmt auch das alltägliche soziale Handeln und Erleben, indem die Vielfalt von Wahrnehmungen anhand bestimmter Schemata interpretiert und „zu einer sinnhaften, in sich relativ geschlossenen und intersubjektiv geteilten Definition der Situation synthetisiert“ (Schimank 2005: 250) werden. Aus den Typisierungen können entsprechend zumindest partielle Entscheidungsroutrinen abgeleitet werden. So kann auf eigene Erfahrungen oder die Erfahrung anderer zurückgegriffen werden, indem zwischen den Typen und der aktuellen Entscheidungssituationen Ähnlichkeiten gesucht werden. Diese Typisierung erleichtert uns das Zutrechtommen in der komplexen Welt. „... categories allow us to move through the world without making continuous decisions at every moment“ (Perrow 1970: 58).

Schimank (2005) diskutiert auch die Case Based Decision Theory (CBDT) von Gilboa und Schmeidler (1995), die seiner Ansicht nach auch auf einer partiellen Routinisierung auf Typisierung im Sinne einer relativen Ähnlichkeit von Entscheidungssituationen beruht. Vereinfacht gesagt, fragt die CBDT danach, wie stark ein früher bearbeitetes Problem dem jetzigen ähnelt und multipliziert diesen Ähnlichkeitsfaktor mit dem Nutzen der damaligen Lösung, also wie gut das Problem als Erfahrungsquelle geeignet ist und wie gut das erzielte Ergebnis hiermit war (Schimank 2005: 251f.). Schimank (2005: 253) gibt zu bedenken, dass eine solche Typisierung Gefahren birgt, indem Kategorisierungen zu nicht begründeten Vorurteilen werden und gravierende Fehleinschätzungen zur Folge haben können.

Entscheidungsdekomposition Die Entscheidungsdekomposition unterteilt ein komplexes Problem in weniger komplexe Teilprobleme, die wiederum auf einem höheren Rationalitätsniveau bearbeitet werden können. Einschränkend ist an dieser Strategie, dass die Teilprobleme selten das Gesamtproblem erfassen werden und somit die Zusammenführung der Teilprobleme nicht unbedingt zu einer rationalen Gesamtschau führen wird.

Eine vertikale Dekomposition ist als eine zeitliche Abfolge von aufeinander aufbauenden Entscheidungsproblemen zu sehen, wobei zunächst übergeordnete Entscheidungen getroffen werden. Schimank (2005: 255) nennt als Beispiel die Entscheidung über eine Verkehrsanbindung zwischen zwei Orten. Zunächst muss entschieden werden, ob eine Straße, die Schiene oder der Luftweg die beste Lösung verspricht. Wenn eine Straße die beste Lösung ist, kann wiederum über Neubau oder Ausbau entschieden werden, um dann bei einem Neubau über Streckenverlauf zu entscheiden. Charakteristisch ist hierfür, dass das Problem in seiner Gesamtheit weiterhin betrachtet wird, als integrativer Blick rationalitätssteigernd ist, aber hingegen nach wie vor eine gewisse Oberflächlichkeit bei der Einschätzung der Problemaspekte besteht. Der Vorteil liegt aber in der Vereinfachung eines Entscheidungsbaums, indem weitere Aspekte der ausgeschiedenen Lösungen ausgeblendet werden können. Problematisch ist hingegen, dass angenommen wird, dass alle nachlaufenden Lösungen der ausgeblendeten Alternativen unterlegen sind. Ein Entscheidungspfad kann sich als unrealisierbar entpuppen (beispielsweise wenn ein Straßen-

bau wegen geographischer Gegebenheiten nur mit hohen Mehrkosten möglich ist), so dass ein Rücksprung nötig ist, der Vorentscheidungen in Frage stellt. Diese Flexibilität sieht Schimank (2005: 259) als notwendig an, um ähnlich der Typisierung nicht zu starr zu agieren.

Eine horizontale Dekomposition zerlegt ein Entscheidungsproblem in Sachaspekte, die parallel untereinander unabhängig und auch von verschiedenen Entscheidern bearbeitet werden können. Die Teilaspekte werden dann wieder zu einer Gesamtentscheidung zusammengeführt, Simon (1946: 221f) spricht von einer „composite decision“. Schimank (2005: 261) sieht die Aufteilung am fruchtbarsten nach funktionalen Aspekten, die für sich genommen eigenständig bearbeitet werden können. Beispielsweise kann ein Kommunikationskonzept durch die Strategie, PR, Mediaabteilung, Kundenberatung, Kreation und Produktion gemeinsam entwickelt werden, wobei jeder zunächst für seinen Bereich einen Lösungsvorschlag gibt, der anschließend zusammengeführt wird. Allerdings ist hier eine Mischung von vertikaler und horizontaler Dekomposition zu erwarten. Zum einen kann ein Kommunikationsplanungsprozess in zeitliche Abfolge unterteilt werden, wobei jeder Schritt wiederum horizontal in funktionale Bereiche unterteilt werden kann. So ist es nicht sinnvoll, dass beispielsweise die Mediaabteilung über die Aufteilung des Budgets entscheidet, bevor die Strategie festgelegt wurde, die über eine Zielgruppenfokussierung einen entscheidenden Einfluss auf die Medienwahl hat. Die Problematik bei der Synthese zu einem sinnvollen Ganzen besteht darin, dass sich die Teillösungen nicht immer auch zu einer guten Gesamtlösung zusammenfügen lassen (Brauchlin und Heene 1995: 45).

Horizontale wie vertikale Dekomposition sind insofern rationalitätssteigernd, da sie Teilprobleme in bearbeitbare Pakete aufteilen, die mit höherer Rationalität entschieden werden können. Wenn auch das Zusammenfügen die errungene gesteigerte Rationalität teilweise zunichte machen kann.

2.3.2.3. Partisan Mutual Adjustment

Diese Komponente betrachtet die soziale Dimension der Entscheidungssituation. Wenn der Entscheider auf die Erfahrung anderer Akteure zurückgreifen kann, können diese in seinem Interesse handeln und ihm Informationen geben. Hier bleibt es bei den zuvor genannten Mechanismen zur Komplexitätsreduktion, indem er Filter anwendet. Die soziale Dimension kommt allerdings zum Tragen, wenn die Akteure die Entscheidung bewusst oder unwissentlich konterkarieren. Schimank (2005: 266) empfiehlt, sich nur auf manifeste Komplexität zu beschränken und latente Aspekte außer Acht zu lassen, da der Entscheider schon hier ausreichend mit seinem Gegenspieler beschäftigt ist. Er beschreibt ein eher kurzgreifendes, egoistisches und opportunistisches Verhalten, langfristige Überlegungen hätten bei einem kurzfristig orientierten Inkrementalismus keinen Platz¹⁹.

¹⁹ Keynes (1923: 80) in seinem *Tract on Monetary Reform*: „But this long run is a misleading guide to current affairs. In the long run we are all dead.“

Die Entscheidungen bei divergierenden Meinungen involvierter Akteure ist ein komplexes Feld, bei dem es auf Einflussmöglichkeiten, Interessenlagen, Koalitionenbildungen der Akteure ankommt. Die Meinungsverschiedenheiten beruhen sicher auch zum Teil darauf, dass Vertreter unterschiedlicher Abteilungen sich auch verantwortlich sehen, ihren Teil im Gesamtprojekt ausreichend berücksichtigt zu wissen (Schimank 2005: 271). Die PR wünscht sich beispielsweise gute Ansatzpunkte zur Medienansprache, Kreative wünschen aufmerksamkeitsstarke Werbung und der Geschäftsführer eine möglichst hohe Projektmarge, um beispielhafte Ansichten zu formulieren.

Selbst wenn man wie in dem Untersuchungsfeld davon ausgehen sollte, dass alle Beteiligten mehr oder weniger gleichlaufende Interessen haben, sind Dissensen über das optimale Vorgehen alltäglich. Gesellschaftlich und politisch beobachtete Effekte des „Partisan mutual adjustments“ (Lindblom 1965; Scharpf 1973, 1994; Benz 1994) lassen sich in Ansätzen auch auf das System Agentur übertragen. In welcher Form es zu konterkarierenden Handlungen von Kunden, Kollegen des Kunden und dem Entscheider kommen kann, soll in der Untersuchung beleuchtet werden.

2.3.2.4. Satisficing

Wie bereits erwähnt, geht der Begriff auf Simon (1955) zurück, der aufgrund seiner empirischen Ergebnisse konstatierte, dass es Entscheidern nicht um Maximierung, sondern Satisfizierung geht. Es wird dabei die erste befriedigende Lösung, auf die der Entscheider bei der Alternativenbewertung stößt, ausgewählt (March und Simon 1958; March 1994). Dabei wird diese Handlungsalternative zum einen als hinreichend sachgerecht, aber auch als sozial durchsetzbar erachtet.

Als vorteilhaft erscheint diese Komponente des Inkrementalismus vor allem deshalb, weil sie in Verbindung mit der Simple-minded-search die Chance maximiert, in kurzer Zeit eine Entscheidung zu treffen, indem die Rationalitätsansprüche gering gehalten werden. Der Prozess kann hinsichtlich der Effizienz dennoch als rational gewertet werden. Selbst wenn in der unternehmerischen Praxis beispielsweise eine Entscheidungsmatrix entworfen wird, in der ausgewählte Parameter erfasst, bewertet und gewichtet werden, so ist dieses Verhalten aufgrund der beschränkten Auswahl von Parametern „Satisficing“ statt „Maximizing“ (Schimank 2005: 276). Der Autor erklärt mit knappen Ressourcen im weitesten Sinne, dass es in vielen Bereichen des Lebens zum Satisficing kommt.

Mit dem Satisficing ist das Anspruchsniveau verknüpft. Dieses Erwartungslevel müssen die in Betracht kommenden Alternativen übertreffen, um überhaupt ein befriedigendes Ergebnis zu liefern. Als untere Limitierung wird der Status-quo gesehen, jede Veränderung sollte die bestehende Situation verbessern. Im Zeitverlauf kann das Anspruchsniveau auch abnehmen, indem die

Dringlichkeit der Entscheidung die Alternativen zunehmend einschränkt, was dem Entscheider auch bewusst ist. March und Simon (1958) sehen noch weitere Faktoren für das Erwartungslevel. Hierzu zählen die Erfahrungen mit ähnlichen Entscheidungssituationen, ein generelles Anspruchsniveau sowie soziale Vergleiche. Hierauf baut auch die CBDT auf, indem für die Bewertung des Aspiration Levels (Kapitel 3.3.4) Erfahrungen, aber auch Benchmarks Dritter herangezogen werden.

2.3.2.5. Muddling through

Nach der Anwendung einer oder mehrerer der zuvor beschriebenen Strategien gelangt der Entscheider zur Umsetzung der gewählten Alternative. Inkrementalismus ist ein auf kurzfristigem Denken basierendes Vorgehen, entsprechend wird keine laufende Beobachtung der Wirkungen von Entscheidungen betrieben, um diese gegebenenfalls zu korrigieren. Ungewollte Ergebnisse müssen sich dem Entscheider erneut aufdrängen, damit sie wieder ins Blickfeld geraten. Es ist der stetige Fluss von neuen notwendigen Entscheidungen, der ein rasches Ausblenden der vergangenen Problematik bewirkt. Eine inkrementalistische Entscheidungsstrategie ist bestrebt, Probleme möglichst mit einer Entscheidung zu bewältigen. Entscheider wissen allerdings um die Unzulänglichkeiten ihres Vorgehens und kalkulieren eventuell notwendige Revisionen bereits mit ein. So können während der Umsetzung unerwartete Probleme auftauchen, neue Aspekte an Gewicht gewinnen, Ansprüche sich in der neuen Situation verschieben, indem etwas besser läuft als erwartet (Schimank 2005: 282f.). Um diese systemimmanenten Verwerfungen der Pläne wissend, werden bei der inkrementalistischen Entscheidungsstrategie auch keine langfristigen Pläne verfolgt, sondern eine „Politik der kleinen Schritte“ angewendet²⁰. Schimank bescheinigt dem inkrementellen Vorgehen, dass die Aneinanderreihung von kleinen Entscheidungen nicht einem fixierten Ziel folgen, sondern eher sich selbst reproduzieren. Situativ auftretende Probleme werden abgearbeitet, die wiederum neue Probleme hervorbringen. Diese werden demnach nicht wirklich endgültig gelöst, sondern „gehandhabt“. Sie treten zeitversetzt in altem oder neuen Gewand wieder auf (Luhmann 2000: 322).

An dieser Stelle sollte angemerkt werden, dass diese Beschreibungen insbesondere auf längerfristige Beobachtungen zutreffen. Eine Differenzierung zwischen zwei unterschiedliche Planungssituationen in einer Agentur bietet sich an: In kurzzeitige Projekte wie Neugeschäftspräsentationen – die eher eine Ausnahmesituation zu Beginn der meisten Agentur-Kundenbeziehung darstellen – oder auch längerfristige Aufgaben wie Kundenberatung. Im ersteren Fall sind die Zeiträume überschaubar, sie verlaufen vermutlich eher ergebnisorientierter, da beispielsweise eine Präsentation zu einem Termin fertiggestellt werden muss. Entsprechend sind zeitliche Verschiebungen von Problemen in dieser Situation schwerer möglich. Es werden aus Zeitmangel eher „Null-

²⁰Ein Großteil der Studien, die zur Formulierung des Inkrementalismus führten, sind im politischen Sektor durchgeführt worden. Insofern ist die Metapher doppelt zutreffend.

Alternativen“ gewählt, also gewisse Bereiche bewusst ausgeblendet. Eine solche Entscheidung kann aktiv gefällt werden – durch eine Fokussierung auf ausgewählte strategisch wichtige Aspekte – oder durch Zeitmangel unberücksichtigt bleiben. Im letzteren Fall der laufenden Beratung können Aufgaben eher verschoben werden, wenn die Umstände dies erfordern.

Der Inkrementalismus kennt einen iterativen Prozess zur Annäherung an eine optimale Problembearbeitung. Das „Trial-and-Error“-Prinzip²¹ sieht vor, dass eine vorläufige Problembearbeitung erfolgt, die anhand der beobachteten Wirkungen gegebenenfalls korrigiert wird, wenn diese nicht den Erwartungen entsprechen. Dieses Vorgehen ermöglicht es, rasch zu handeln. Handeln sich in einem Prozess der Selbstkorrektur der Problemlösung zu nähern. Mögliche Risiken werden klein gehalten, indem überschaubare Änderungen durchgeführt und unverzügliche Rückmeldungen über die Wirkungen gegeben werden. So soll gewährleistet werden, dass jede Entscheidung – sollte sie sich als falsch erweisen – ohne größere Schäden revidiert werden kann (Quinn 1980: 20f.). Ausdruck dieser Strategie sind inkrementelle Maßnahmen wie Testmärkte und Pilotprojekte. Pläne können gezielt soweit offen gehalten werden, dass in Kontrollpunkten (Meilensteinen) in Abhängigkeit von den Wirkungen nachfolgende Schritte entschieden werden können.

Ein solches Vorgehen verzichtet demnach auf große Pläne. Es fragt sich allerdings, wo die Richtschnur des Handelns liegt, wenn der „Fluchtpunkt“ (Schimank 2005: 283) nicht gegeben ist, es demnach an einer Vision fehlt, die der Richtung einen Sinn gibt. Die Folge sind „natürlich“ gewachsene Situationen, vergleichbar den Pfaden in der Organisationstheorie.

2.3.2.6. Fehlerfreundlichkeit

Das „Muddling-Trough“ ist als Modus der Umsetzung mit integrierter Fehlerkorrektur zu sehen. Fehlerfreundlichkeit bezeichnet eine Systemeigenschaft, die gewährleistet, dass Fehler korrigierbar sind und keine zu großen Schäden zu erwarten sind. „Die Qual vor der Wahl wird verringert, indem Vorkehrungen getroffen werden, um die Qual nach der Wahl zu verringern“ (Schimank 2005: 299). Zu dieser Strategie gehören zum einen die Redundanz von Ressourcen, also Schaffen von Sicherheitspolstern und zum anderen die Risikostreuung. Die Risikostreuung sollte allerdings in der Form erfolgen, dass die Teilentscheidungen geringe Interdependenzen aufweisen, da sonst negative Ergebnisse in einem Bereich ebensolche Auswirkungen auf andere Bereiche hat (Schimank 2005: 305). Diese Absicherungsstrategie des Inkrementalismus soll eine Gefährdung der Gesamtorganisation verhindern.

Diese aufgeführten Komponenten können einzeln angewendet werden, entfalten aber ihr volle Wirkung in einer kombinierten Anwendung, da beispielsweise eine Strategie der Risikostreuung

²¹Dieses Prinzip sieht Collingridge (1992: 4ff.) als Kern des Inkrementalismus.

eines Unternehmens wiederum ein selbstkorrekatives Verhalten ermöglicht, ohne gleich komplett zu kollabieren (Schimank 2005: 306).

Folgende Tabelle zeigt einen Vergleich der synoptischen rationalen Planung und der inkrementellen Planung und fasst wesentliche Punkte des vorangegangenen Abschnittes zusammen (Quelle: Nissen 2007: 75)

Tabelle 2.2.: Vergleich Synoptische und Inkrementelle Planung

	Synoptische Planung	Inkrementale Planung
Planungsphilosophie	Gesamtentwurf mit allen Details und Vernetzungen	Politik der „kleinen Schritte“; getan wird das derzeit Mögliche
Planungsträger	Geschäftsführung bzw. Planungsstab	prinzipiell alle Organisationsebenen
Planungshorizont	betont langfristig	betont kurzfristig
Rationalitätsverständnis	Entscheidungs-rationalität	Handlungsrationalität
Zielanspruch	„Maximizing“ (Optimierung)	„Satisficing“ (Mindestbefriedigung)
Anlass	v.a. aktive Wahrnehmung von Chancen	v.a. Unzufriedenheit mit dem Status quo

2.4. Ausgewählte Ansätze der Entscheidungstheorie

Im folgenden Abschnitt soll die Entwicklung der Heuristiken und der wichtigen Prospect Theory nachgezeichnet werden um anschließend erfahrungsbasierte Modelle vorzustellen. Hieraus können im folgenden Kapitel der Vorstellung der Case Based Decision Theory (CBDT) einige Rückbezüge erfolgen, da die CBDT vergleichbare Elemente aufweist.

2.4.1. Heuristiken von Kahneman und Tversky

Die Entscheidungstheorie war im ökonomischen Kontext Gegenstand zahlreicher Forschungsprojekte. Einen bedeutenden Schritt unternahmen Kahneman und Tversky (1979), indem sie ein

deskriptives Modell zur Erklärung von Abweichungen entwickelten. Zu den Gedanken der Theorie haben vor allem die Arbeiten von Meehl, Edwards und das bereits erwähnte Behavioral Model of Rational Choice von Simon angeregt (Gilovich und Griffin 2002: 2).

Meehl (1954) publizierte die Ergebnisse einer empirischen Studie, die Voraussagen von klinisch tätigen Ärzten mit Voraussagen basierend auf einfachen statistischen Modellen verglich. Meehl stellte fest, dass die Aussagen der Experten oft falsch waren, sie allerdings von ihrer Leistung überzeugt waren. Hier tat sich eine sichtbare Diskrepanz zwischen der bescheidenen Leistung und dem hohen Selbstbewusstsein der befragten Ärzte auf. Dies legte nahe, nach kognitiven Mechanismen zu suchen, die zu einleuchtenden, aber falschen Schlüssen führen.

Edwards, Lindman, und Savage (1963) führten als wichtigen methodologischen Beitrag das Bayes-Theorem als normativen Standard in die psychologische Forschung ein. So konnte die Rationalität des alltäglichen statistischen Denkens gemessen werden. Hierdurch wurde gezeigt, dass intuitives Denken nicht den normativen Kriterien entsprach.

Simon (1957) lieferte allerdings den wichtigsten theoretischen Beitrag, indem er nachwies, dass die Anforderungen der Rational Choice Theorie nicht für reales menschliches Denken geeignet sind. Stattdessen schlug er einen realistischen Standard vor, der die Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitung besser widerspiegelt. So diskutierte Simon (1957) Vereinfachungsstrategien, mit denen Menschen die Entscheidungskomplexität reduzieren. Gigerenzer und Todd (1999a) sprechen von „Fast and Frugal Heuristics“, die Entscheidungssituationen in ihrer Komplexität auf wenige Aspekte herunterschneiden. Als Beispiel schildern sie die Situation in der Notaufnahme eines Krankenhauses, in die ein Mann mit Verdacht auf einen Herzinfarkt eingeliefert wird. Hier entscheiden Sekunden über Leben, Tod oder bleibende Schäden. Das San Diego Medical Center sieht beispielsweise in einer solchen Situation 19 Faktoren vor, um den Gesundheitszustand eines Patienten als kritisch oder weniger kritisch einzustufen. Als ein Beispiel für eine Heuristik nennen sie den Entscheidungsbaum, der eine schnelle Entscheidung anhand von drei einfachen Faktoren wie Blutdruck, Alter und Herzschlagfrequenz vorsieht. Diese schnelle und einfache Heuristik sei nicht wesentlich ungenauer als eine ausführliche Analyse, für die im oben genannten Beispiel nicht ausreichend Zeit vorhanden gewesen wäre (vgl. Gigerenzer und Todd 1999a: 3f.).

Basierend auf den Erkenntnissen von Meehl, der Methode von Edwards und den theoretischen Vorausarbeiten Simons entwarfen Kahneman und Tversky ihr Model der eingeschränkten Rationalität (Kahneman, Slovic, und Tversky 1982: XI). Grundsätzlich basiert die von ihnen entwickelte Prospect Theory auf der Ansicht, dass der Mensch bei Entscheidungen eine Vielzahl von so genannten Faustregeln anwendet, um die Entscheidungen zu vereinfachen oder überhaupt zu ermöglichen. Diese Faustregeln führen allerdings teils zu schweren und systematischen Fehlern (vgl. Tversky und Kahneman 1974: 1124). Sie vergleichen die Heuristiken mit dem Schätzen von

Entfernungen. Die Heuristik besteht darin, unscharfe Gegenstände als entfernter einzuschätzen als scharfe. Fehleinschätzungen ergeben sich dann systematisch bei schlechter Sicht oder wenn Objekte an sich unscharfe Konturen haben. Hell (1993) spricht deshalb bei den Fehlern bei Heuristiken auch von kognitiven Täuschungen in Anlehnung an den Begriff optischer Täuschungen. In ihrem Aufsatz beschreiben Tversky und Kahneman (1974) drei Heuristiken zur Abschätzung von Wahrscheinlichkeiten und Werten sowie die daraus folgenden Wahrnehmungsverzerrungen.

Bei der Heuristik der Repräsentativität (*Representativeness*) sprechen Tversky und Kahneman auch von Similarity. Die Frage, ob ein Objekt A zur Klasse B gehört oder ein Ergebnis A aus dem Prozess B entsteht, wird mittels der Repräsentativitätsheuristik entschieden. Der Grad, wie repräsentativ A für B ist wird nach dem Grad der Ähnlichkeit von A und B bemessen. Als Beispiel nennen sie eine Personenbeschreibung und die Frage, wie die Wahrscheinlichkeiten eingeschätzt werden, dass die jeweils beschriebene Person bestimmte Berufe auf einer vorgegebenen Liste ausübt. Dies wird nach dem Maße bestimmt, wie die beschriebene ihrem Bild eines bestimmten Berufes entspricht. Tversky und Kahneman haben in ihren Untersuchungen herausgefunden, dass die Reihenfolgen der Wahrscheinlichkeiten und Ähnlichkeit identisch waren. Allerdings führe dies auch zu ernstern Fehlern, da die Heuristiken von einigen Faktoren unberührt blieben, die eine Wahrscheinlichkeitseinschätzung beeinflussen sollten²². Auf diese Wahrnehmungsverzerrungen soll nicht tiefer eingegangen werden, da sie nicht im Fokus der Betrachtungen stehen.

Die Heuristik der Verfügbarkeit (*Availability*) besteht darin, dass die Wahrscheinlichkeitseinschätzung auf der Basis des Grades der leichten Abrufbarkeit von Informationen also der Kenntnislage des Entscheiders getroffen wird. Diese Heuristik ist hilfreich, da in der Regel häufige Ereignisse schneller abgerufen werden können als seltene. Die Quelle der Informationen wird vermutlich weniger aus eigenen Erfahrungen als vielmehr aufgrund einer medialen Präsenz entschieden. Wird zum Beispiel nach der Wahrscheinlichkeit des Geschlechts von Autokäufern gefragt, so wird sich die Einschätzung nach eigenen Erfahrungen im Autohaus, dem Wissen aus dem Bekanntenkreis (Welche Freunde haben ein Auto?) und den Informationen aus den Medien (Welche Geschlechter treten üblicherweise in den Medien im Automobil-Kontext auf?) herangezogen. Tversky und Kahneman gelangten in diesem Zusammenhang zu der Ansicht, dass ein eigenes Erleben einen stärkeren Einfluss auf die Einschätzung hat als ein Bericht in der Zeitung. Auch bei dieser Heuristik verzerren systematische Biases die Wahrnehmung, da zum Beispiel die Vorstellungskraft nicht reichen mag oder bekannte Informationen gegenüber unbekanntem Informationen überbewertet werden.

Die dritte Heuristik zeigt sich als Anpassung und Verankerung (*Adjustment and Anchoring*). Wahrscheinlichkeitsvoraussagen werden oft von einem Startwert getroffen, der angepasst wird, um die Antwort zu finden. Der Startwert oder -punkt mag von der Problemformulierung stammen oder

²²Diese Verzerrung nennt sich „base rate fallacy“.

das Ergebnis einer Überschlagsberechnung sein. Solche Anpassungen sind typischerweise unzureichend. Das heißt, unterschiedliche Startpunkte führen zu unterschiedlichen Schätzungen, die wiederum im Verhältnis zu den ursprünglichen Werten verzerrt sind. Tversky und Kahneman nennen diesen Effekt Verankerung (Anchoring). Sie fragten hierzu in Experimenten nach der Zahl der afrikanischen Länder in den Vereinten Nationen. Es wurde den Probanden vorher eine Zahl genannt, und sie sollten angeben, ob die Zahl höher oder niedriger liegt und den Wert angeben. Wurde den Probanden 10% als Startwert gegeben, lag der Schnitt der Schätzungen bei 25%. Wurde der Wert 65% vorgegeben, lag der Durchschnitt der Schätzungen bei 45%. Dieser Effekt blieb auch bestehen, als Prämien für korrekte Schätzungen ausgelobt wurden. Das fehlerhafte Überschlagen zeigte sich bei einem Versuch, in dem ein Teil der Probanden das Ergebnis von $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ und der andere Teil der Probanden $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ innerhalb von 5 Sekunden schätzen sollte. In der ersten Gruppe lag der Schnitt der Schätzungen bei 2.250 in der zweiten bei 512, was nach den Autoren durch die Berechnung der ersten Zahlen in der Leserichtung von links zustande kam.

Gilovich und Griffin (2002) machen drei Anmerkungen zum Ansatz von Tversky und Kahneman. Die Heuristiken und ihre implizierten Biases sind zwar aufgrund von Abweichungen von den normativen Standards – also in dem Sinne Fehler – entdeckt worden, allerdings stellen sie dennoch vernünftige und nicht irrationale Entscheidungsprozesse dar. Als zweite Anmerkung formulieren sie: Heuristiken gelten als schnell und einfach (Gigerenzer und Todd 1999a), ihre zugrunde liegenden kognitiven Prozesse sind aber dennoch nicht trivial. Als dritten Punkt halten sie fest, dass Urteilsheuristiken keine Antwort auf steigende Komplexität oder Informationsflut sind, sondern eine normale intuitive Reaktion auch auf einfachste Fragen zu Wahrscheinlichkeiten und Voraussagen (Gilovich und Griffin 2002: 3). Schweizer (2005) merkt hierzu an, dass in diesem Zusammenhang häufig das Missverständnis vorherrscht, die beschriebenen Heuristiken seien bewusste Strategien zur Reduktion der Komplexität von Entscheidungen unter Unsicherheit. Dies würde allerdings bedeuten, dass Heuristiken das Ergebnis von Bequemlichkeit wären und somit im Umkehrschluss nicht eingesetzt würden (und die Fehler vermieden würden), wenn sich der Entscheider wirklich um eine korrekte Antwort bemühte. Diese von Tversky und Kahneman beschriebenen Heuristiken werden aber unbewusst eingesetzt, selbst dann, wenn der Entscheider einen guten Grund hat, korrekte Entscheidungen zu treffen. Dies versuchten von Tversky und Kahneman (1974) so zu erreichen, indem sie korrekte Voraussagen finanziell belohnten (Schweizer 2005: 28).

Die Heuristiken von Tversky und Kahneman (1974) fanden große Verbreitung, auch in den Gesellschaftswissenschaften, die ebenfalls das Menschenbild des homo oeconomicus zur Analyse gesellschaftlicher Phänomene heranzogen und dadurch eine fundierte Kritik an dem Konzept zunehmend relevant wurde. So hat sich im Bereich der Ökonomie unter anderem aufgrund des

Ansatzes von Tversky und Kahneman (1974) der Zweig der Behavioral Economics entwickelt²³. Als ein weiterer Grund für die Popularität des Ansatzes gilt die Verwendung klarer Metaphern, die das Modell auch für Rezipienten ohne Vorkenntnisse verständlich machen. Die verbal gehaltene Beschreibung greift nicht auf komplexe mathematische Modelle zurück (Gilovich und Griffin 2002: 6f.).

Die Arbeit von Schweizer (2005) erläutert die Diskussion um den Heuristic and Biases Ansatz von Tversky und Kahneman. Diese Arbeit möchte hingegen den Weg zur Case Based Decision Theory nachzeichnen und geht aus diesem Grunde nur kurz auf die besprochenen Punkte ein, vor allem aber dort, wo sie zum Nachvollziehen der Entwicklung notwendig sind.

Die Kritik am Ansatz der Heuristics and Biases besteht vor allem darin, dass der Schwerpunkt in der Beschreibung und Auflistung der Fehler lag, die in der normativen Theorie vorherrschen. Auch wenn es Tversky und Kahneman neben der Auflistung der Fehler vorrangig auf einen Lerneffekt ankam, um die den Fehlern zugrunde liegenden Denkprozesse besser zu verstehen (Gilovich und Griffin 2002: 4). Hieran schließt sich auch die Kritik unter anderem von Gigerenzer an, der bemängelt, dass außer der Auflistung der Phänomene keine exakten und falsifizierbaren Modelle entwickelt wurden (Gigerenzer 1991: 104f.). Dies sind die in der wissenschaftlichen Diskussion oft anzutreffenden Zielkonflikte. Die Modellierung reicht von abstrakten Modellen, die spezifische Vorhersagen erlauben bis hin zu spezifischen Modellen, die nur ein bestimmtes Experiment zu beschreiben vermögen. Statt eines gemeinsamen theoretischen Konstruktes wurden so bislang Einzelphänomene aufgelistet, die noch nicht zur Entwicklung einer gemeinsamen theoretischen Basis geführt haben, wie es bei der Expected Utility Theorie der Fall war (vgl. Diskussion Abschnitt 2.2.2). An diesen Kritikpunkt schließt sich auch der Aspekt der Generalisierbarkeit der ermittelten Heuristiken auf Entscheidungen des alltäglichen Lebens an. Hier sehen sogar die Verfechter des Ansatzes noch Forschungsbedarf, wie beispielsweise Gilovich und Griffin (2002) zugeben. Allerdings wendet Schweizer (2005) ein, dass ein Phänomen erst außerhalb des Labors untersucht wird, wenn es sich bereits in Laborexperimenten als robust erwiesen hat. Er verweist auf zahlreiche Feldstudien, in denen kognitive Täuschungen durch Heuristiken nachgewiesen wurden, die vorrangig in der Literatur bei Gilovich, Griffin, und Kahneman (2002) und Camerer (2000) Erwähnung finden.

Eine methodologische Kritik betrifft die Auswahl des richtigen normativen Standards. Tversky und Kahneman untersuchten Abweichungen der Einschätzungen von Probanden von den „richtigen“ (aka normativen) statistischen Berechnungen. Als Standard zogen sie das Bayes-Theorem zur Berechnung von bedingten Wahrscheinlichkeiten heran. Dies soll an einem klassischen Beispiel verdeutlicht werden: Es stelle sich die Frage, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, nicht an einer Krankheit erkrankt zu sein, obwohl ein entsprechender Test positiv ausfällt. Es sei in die-

²³Camerer und Loewenstein (2004) geben einen Überblick über den Stand der Forschung der Behavioral Economics.

sem Beispiel von zwei Wahrscheinlichkeiten auszugehen: Zum einen, das Auftreten der Krankheit innerhalb der Population, zum anderen die Zuverlässigkeit des Tests. Angenommen, die Wahrscheinlichkeit, an der Krankheit zu erkranken liegt bei 0,001 also 0,1%. Die Zuverlässigkeit des Screening-Tests, also die Wahrscheinlichkeit eines positiven Test-Ergebnisses, wenn auch tatsächlich die Erkrankung vorliegt, wird mit 0,99 also 99% angegeben. Somit ergeben sich die Verteilungen der Abbildung 2.1. Zur Vereinfachung basieren die Angaben auf absoluten Wahrscheinlichkeiten bei 1.000 Probanden.

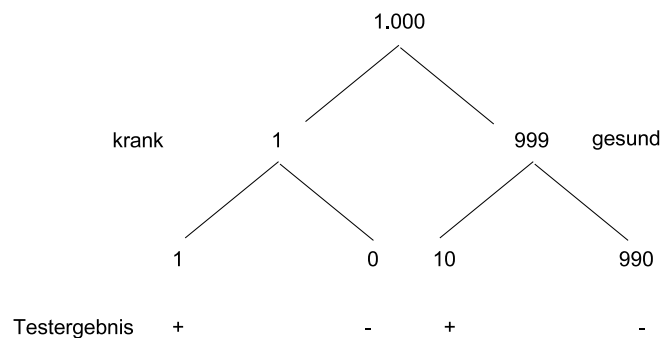


Abbildung 2.1.: Bayes-Diagramm. Quelle: Eigener Entwurf

Aus diesem Baumdiagramm 2.1 ergibt sich die Erkenntnis, dass 10 der 11 positiv getesteten Personen gesund sind. Somit beträgt die Wahrscheinlichkeit, bei einem positiven Ergebnis dennoch gesund zu sein 0,909 oder 91%. Diese Darstellung macht deutlich, wie schnell Berechnungsverzerrungen auftreten, also intuitive Einschätzungen von tatsächlichen statistischen Wahrscheinlichkeiten abweichen. Dies ist ein Unteraspekt der erwähnten Repräsentativitäts-Heuristik von Tversky und Kahneman, in dem Vorwahrscheinlichkeiten (in diesem Fall das Auftreten der Krankheit in der Population) unberücksichtigt blieben und so zu einem systematischen Fehler führen (Tversky und Kahneman 1974: 1124f). Jungermann et al. (2005) sehen neben diesem Effekt, also dem Basisratenfehler (base-rate-fallacy) auch einen Konversionsfehler, bei dem die beiden Wahrscheinlichkeiten (positiv/krank) und (krank/positiv) des oben genannten Beispiels verwechselt werden (Jungermann et al. 2005: 185).

Die wissenschaftliche Diskussion beschäftigt sich mit der Frage, ob das Bayes-Theorem überhaupt als Maßstab geeignet ist, rationales Entscheiden zu beschreiben. Gigerenzer und Todd (1999a) stellen das besonders bei den Verzerrungen im Zusammenhang mit statistischem Denken wie Vernachlässigen der Basisrate, Verfügbarkeitsheuristik, Konjunktionsfehler oder Overconfidence in Frage. Es konnte nicht abschließend geklärt werden, ob ausschließlich das Bayes-Theorem die „richtige“ Antwort auf die gestellten Fragen liefert (Schweizer 2005: 42).

Ein weitere Kritikpunkt ergibt sich bei Gigerenzer (2008: 103f), der einwendet, dass die Versuche von Tversky und Kahneman auf Normen der logischen mathematischen Wahrscheinlichkeits-

rechnung beruhen und entsprechend inhaltsleer sind. Er konnte bei dem Konjunktions-Bias nachweisen, dass eine Umformulierung der Frage zu richtigen Ergebnissen führe, indem nicht nach Wahrscheinlichkeiten, sondern absoluten Fällen gefragt würde. Es stellt sich also die Frage, was als Norm definiert werden muss, um Abweichungen von dieser Norm feststellen zu können.

2.4.2. Prospect Theory

Als wichtigste Revision des EU-Modells beleuchtet die Arbeit die bereits erwähnte Prospect Theory, die 1979 von Kahneman und Tversky formuliert und 1992 durch die von ihnen fortentwickelte kumulative Prospect Theory ergänzt wurde. Diese erweiterte die Gültigkeit der Prospect Theory auf Entscheidungen unter Unsicherheit (Tversky und Kahneman 1992: 300). Die Theorie hält zahlreiche Erklärungen für tatsächliches Entscheidungsverhalten bereit und findet sich teilweise in späteren Ansätzen anderer Autoren wieder, weshalb ihrer Darlegung im folgenden Abschnitt mehr Raum gegeben wird. Es wird die kumulative Prospect Theory erläutert, ohne allerdings auf die Besonderheit der rangabhängigen Nutzentheorie tiefer einzugehen.

Die Prospect Theory ist die am weitesten verbreitete formalisierte Alternative zur Erwartungsnutzentheorie und ist im Gegensatz zur EUT eine deskriptive Theorie menschlichen Entscheidungsverhaltens. Sie versucht, realistischere Annahmen zum tatsächlichen Verhalten und nicht Aussagen zum normativen Verhalten zu treffen. Die Prospect Theory wurde wie auch die EUT auf der Basis hypothetischer Lotterien entwickelt und baut formal auf dieser auf. Die Voraussagen sind nicht nur auf Laborexperimente beschränkt: So wurden entsprechende Ergebnisse auch in realistischeren Experimenten bestätigt, bei denen es entweder um den Gewinn mehrerer Monatslöhne ging²⁴ oder auch Framing-Effekte bei Experten festgestellt werden konnten (Kahneman und Tversky 2000). Ausgehend von ausgewählten Entscheidungsproblemen, in denen die Axiome der EUT systematisch verletzt wurden, entwickelten Kahneman und Tversky (1979) eine alternative deskriptive Theorie, um die systematische aufgetretenen Phänomene zu berücksichtigen. Kahneman und Tversky (1979) sprechen aufgrund der zahlreichen Beobachtungen ihrer Experimente der EUT die Fähigkeit ab, die genannten Probleme adäquat zu erfassen und zu beschreiben (Kahneman und Tversky 1979: 263).

Tversky und Kahneman zeigen, dass Entscheidungen unter Risiko in einigen gravierenden Fällen mit den Grundannahmen der EUT inkonsistent sind. Diese Anomalien werden im folgenden Verlauf beleuchtet. Zuvor steigen wir aber mit zwei oft zitierten Beispielen ein.

²⁴Allerdings stellten (Tversky und Kahneman 1992) aber auch andere wie Camerer (1989) fest, dass keine signifikanten Unterschiede in den Ergebnissen festgestellt werden konnten, ob eine fixe Teilnahmeentschädigung oder den Aufgaben entsprechende Gewinne oder Verluste gezahlt wurden.

Gedankenexperiment 1

Es stehen zwei Lotterien zur Auswahl (vgl. Tversky und Kahneman 1986: S255):

- a) Eine sichere Auszahlung von 240 Euro
- b) Eine Wahrscheinlichkeit von 0,25 auf einen Gewinn von 1.000 Euro und eine Wahrscheinlichkeit von 0,75 auf keinen Gewinn.

In den Experimenten von Kahneman und Tversky 1979 wählten 84% die erste sichere Lotterie, obwohl diese einen geringeren Wert als die Option b hat: $0,25 \cdot 1.000 \text{ Euro} = 250 \text{ Euro}$. Die Versuchspersonen verhielten sich also risikoscheu.

Bei einer zweiten Auswahl stehen folgende Alternativen zur Verfügung:

- a) Ein sicherer Verlust von 750 Euro
- b) Eine Wahrscheinlichkeit von 0,75, 1.000 Euro zu verlieren und eine Wahrscheinlichkeit von 0,25, nichts zu verlieren

In diesem Fall wählten 87% der Versuchspersonen nicht den sicheren Verlust, sondern die riskante Alternative und verhielten sich risikogeneigt. Somit haben Kahneman und Tversky eine Abweichung von der klassischen ökonomischen Theorie demonstriert, wonach das Risikoverhalten nur vom Verhältnis des Vermögens einer Person zur Größe der Gewinn- oder Verlustchance abhängt (Schweizer 2005: 54).

Gedankenexperiment 2

Um zu verdeutlichen, dass diese oben getroffenen Annahmen nicht nur für ökonomische Fragestellungen geeignet sind, diene ein weiteres Beispiel von Tversky und Kahneman (1981):

Stellen sie sich vor, dass sich die USA auf den Ausbruch einer ungewöhnlichen asiatischen Krankheit vorbereiten, von der erwartet wird, dass 600 Personen daran sterben werden. Es wurden zwei verschiedene Pläne vorgeschlagen, die Krankheit zu bekämpfen. Nehmen sie an, dass die Folgen der beiden Pläne genau bekannt sind:

- Wenn Plan A umgesetzt wird, werden 200 Personen gerettet.
- Wenn Plan B umgesetzt wird, besteht eine Wahrscheinlichkeit von einem Drittel ($1/3$), dass 600 Personen gerettet werden, und eine Wahrscheinlichkeit von zwei Dritteln ($2/3$), dass niemand gerettet wird.

72% der Versuchspersonen entschieden sich für den sicheren Plan A. Diese Art der Darstellung hat den Charakter eines Gewinns in der Lotterie. Einer weiteren Versuchsgruppe wurden die folgenden Pläne angeboten:

- *Wenn Plan C umgesetzt wird, werden 400 Personen sterben.*
- *Wenn Plan D umgesetzt wird, besteht eine Wahrscheinlichkeit von einem Drittel ($1/3$), dass niemand sterben wird und eine Wahrscheinlichkeit von zwei Dritteln ($2/3$), dass 600 Menschen sterben werden.*

In der zweiten Versuchsgruppe wählten 78% der Personen den riskanten Plan D. Es handelt sich um den gleichen Sachverhalt, der nur im ersten Fall als Gewinn und im zweiten Fall als Verluste dargestellt wurde. Tversky und Kahneman (1981) stellten fest, dass die Darstellung des Sachverhaltes eine erhebliche Auswirkung auf Risikoverhalten hat (vgl. den Darstellungseffekt Gigerenzer 2008).

2.4.2.1. Konzeptionelle Eckpunkte

Die konzeptionellen Eckpunkte der Prospect Theory werden anhand des Schaubildes 2.2 erläutert. Die wichtigen formalisierten Theoriebestandteile sind die Wertefunktion (Value function) mit dem Referenzpunkt und die Gewichtungsfunktion (Decision weights).

Die Prospect Theory unterteilt den Entscheidungsprozess in zwei Phasen: Aufbereitung (Editing) und Bewertung (Evaluation). In der ersten Phase rekonstruiert der Entscheider seinen subjektiven Entscheidungsrahmen (Decision Frame) aus dem Entscheidungsproblem (Decision Problem) bestehend aus Handlungen (Acts), Kontingenzen (Contingencies) und Ergebnissen (Outcomes), die für die Entscheidung relevant sind. Hierbei beeinflusst die Problemdarstellung wesentlich die Wahrnehmung des Entscheidungsrahmens (vgl. obige Gedankenexperimente), es können entsprechende Framing-Effekte auftreten. Der Prozess der Aufbereitung ist darüber hinaus abhängig von den Normen, Gewohnheiten und dem Charakter des Entscheiders. In dieser Aufbereitungsphase werden Berechnungen vorgenommen wie beispielsweise Weglassen gemeinsamer Komponenten (beispielsweise wenn in allen Prospects ein Ergebnis mit gleichem Wert und gleicher Wahrscheinlichkeit enthalten ist) sowie Streichen von Optionen, die durch andere Optionen dominiert werden. In der anschließenden Bewertungsphase misst der Entscheider allen Gewinnaussichten (Prospects) entsprechende Werte bei und wählt entsprechend aus. Hierbei sind zwei Möglichkeiten in der Theorie vorgesehen: Auswahl des Prospects, welches dominiert oder ein Vergleich der Ergebnisse (Tversky und Kahneman 1986: S257). In der Bewertungsphase werden unter Umständen Heuristiken (vgl. 2.4.1) zur Vereinfachung der Berechnungen herangezogen.

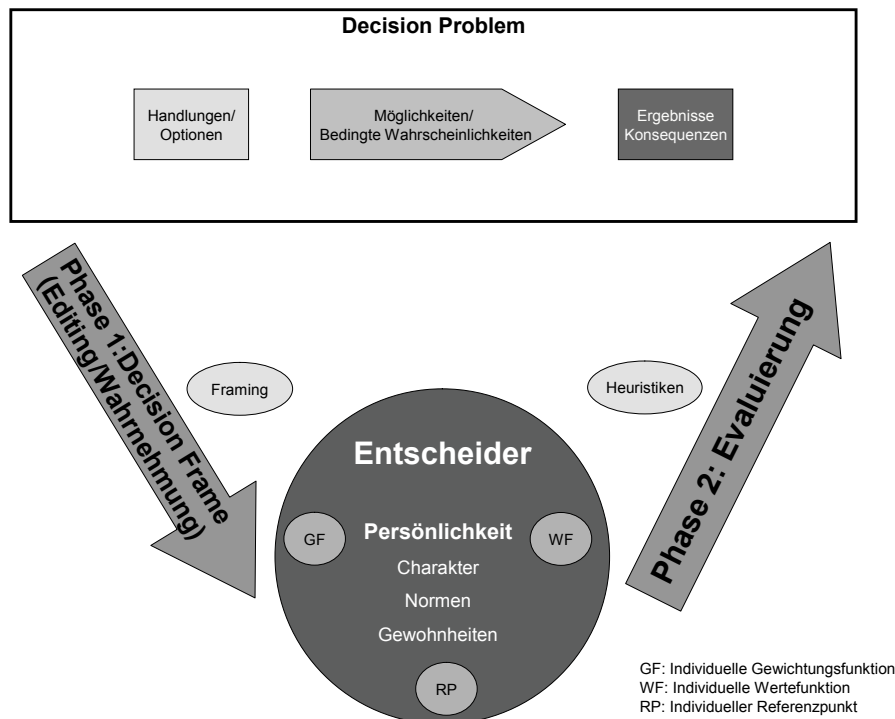


Abbildung 2.2.: Elemente der Prospect Theory.
Quelle: Eigener Entwurf.

Das Entscheidungsverhalten wird zudem durch Referenzpunkte, die Wertefunktion sowie durch die Gewichtungsfunktion beeinflusst. Die genannten Begriffe werden im Folgenden erläutert.

Framing

Der Begriff des Framings wird mit unterschiedlichen Konnotationen verwendet und seine Wurzeln werden auf die Psychologie aber auch Soziologie zurückgeführt. Die soziologische Basis wurde unter anderem von Goffman (1974) gelegt. Man nahm an, dass Menschen die Welt nicht vollständig verstehen könnten und ständig damit beschäftigt sind, ihre Erfahrungen zu interpretieren und ihrer Umwelt einen Sinn zu geben. Um neue Informationen effizient zu verarbeiten, wenden Menschen interpretative Schemata oder „Primary Frameworks“ an, um Informationen zu klassifizieren und bedeutungsvoll zu interpretieren. March (1994: 14) stellt fest: „Decision makers adopt paradigm to tell themselves what perspective to take on a problem, what questions should be asked. . . Such frames focus attention and simplify analysis.“ Diese Frames können von Beratern, Publizisten oder Freunden stammen. Insbesondere werden Frames von Personen aus dem gleichen Beruf oder Organisation übernommen (March 1994: 15). Die psychologischen Wurzeln gehen auf die Untersuchungen von Kahneman und Tversky (1979 und 1984) zurück. Framing bezeichnet hier in der Phase des Editing die Wahrnehmung des Entscheidungsproblems (Tversky und Kahneman 1986: S257). In der deutschen Literatur ist keine einheitliche Begriff-

lichkeit zu finden, Schweizer (2005: 31) verwendet den Begriff „Darstellungseffekt“, der etwas zu kurz greift, da – wie er selbst konstatiert – dies nur die eine Hälfte der Definition ist. Viel wichtiger ist das Framing in seiner Funktion zur Interpretation des Problems durch den Entscheider in Form eines kognitiven Prozesses. Am ehesten würde der Begriff Einbettung das Konzept beschreiben, da hierdurch der Prozess der Darstellung aber auch der Verarbeitung durch den Entscheider erfasst wird. Aber aus Gründen der Anschlussfähigkeit an andere Publikationen wird der Begriff als „Framing“ verwendet und auf eine deutsche Übertragung verzichtet.

Framing-Effekte können durch eine unterschiedliche Wahrnehmung des Problems in Abhängigkeit von der Darstellung entstehen (siehe obiges Beispiel), indem Sachverhalte andere dominieren oder Aspekte ausgeblendet werden (vgl. Beispiel Bayes-Theorem Abbildung 2.1). Bezüglich einer Theorie des Framings sind zahlreiche empirische Forschungen betrieben worden und verschiedene Interpretationen entstanden. Gamson und Modigliani (1987: 143f.) sprechen von so genannten Packages – quasi als Argumentationslinien zu charakterisieren, die zusammen die Issues – also thematisierte Streitfragen – bilden. Ein Frame ist hierbei das Kernstück eines Packages. Gamson und Modigliani (1989) wendeten diesen Ansatz auf die Diskussion von Kernenergie Themen an und vermuten, dass manche Packages durch die Massenmedien verbreitet würden, weil sie mit bestehenden Prozessroutinen der Journalisten kompatibel sind (Gamson und Modigliani 1989: 7ff.). Scheufele (1999: 114f.) entwickelt ein Prozessmodell des Framings, der die Beziehung zwischen Publikum und Medium als rekursiven Ablauf charakterisiert.

Referenzpunkt

Wie im Abschnitt 2.2.2 erläutert, geht die Erwartungsnutzentheorie von der absoluten Vermögensänderung als Träger des Nutzens aus. Die Prospect Theory hingegen postuliert, dass die Veränderung des Vermögens ausgehend von einem Referenzpunkt entscheidend ist. Liegt der Ausgang eines riskanten Spiels über dem Referenzpunkt, wird das Ergebnis als Gewinn kodiert, andernfalls als Verlust (Tversky und Kahneman 1986: S259). Für die meisten Ergebnisse sehen Kahneman und Tversky (1979) den Status quo als Referenzpunkt (vgl. auch Tversky und Fox 1995: 270). Gewinne und Verluste können aber auch gemäß den Erwartungen oder Anspruchsniveau (Aspiration Level) codiert werden, der sich vom Status quo unterscheidet (Payne 1981). Als Beispiel nennen sie einen höheren Steuerabzug auf dem Gehaltsscheck, der eher als Verlust als ein niedrigerer Gewinn wahrgenommen wird. Entsprechend codiert ein Unternehmer, der aus einer Krise mit einem geringeren Verlust als seine Mitbewerber hervorgeht, diesen Verlust als Gewinn (Kahneman und Tversky 1979: 286).

Wertfunktion

Statt von einer Nutzenfunktion sprechen Kahneman und Tversky (1979) von einer Wertfunktion, die den subjektiven wahrgenommen Wert des Ergebnisses widerspiegelt. Sie lehnen sich konzeptionell an die Arbeiten von Markowitz (1952) an, in dem Ergebnisse als positive oder negative

Abweichungen vom neutralen Referenzpunkt gesehen werden. Die Wertefunktion konzipieren sie allerdings in S-form, konkav über dem Referenzpunkt und konvex unter dem Referenzpunkt, wobei die Steigung im Verlustbereich steiler ist als im Gewinnbereich (Abb. 2.2). Die konkave respektive konvexe Form der Wertefunktion bringt eine abnehmende Sensitivität vom Referenzpunkt zum Ausdruck. Diesen Kurvenverlauf sehen Tversky und Kahneman (1986: S258) in zahlreichen Experimenten bestätigt und verweisen hier auf die Arbeiten unter anderen von Fishburn und Kochenberger (1979), Hershey und Schoemaker (1980), Eraker und Sox (1981) oder Fischhoff (1983). Dieser Kurvenverlauf verdeutlicht die beobachtete Verlustaversion (siehe Gedankenexperiment oben), in dem ein gleicher Verlustbetrag überproportional höher wahrgenommen wird als ein entsprechender Gewinnbetrag. Aus den Experimenten haben sie eine „typische“ also durchschnittliche Wertefunktion bestimmt. Sie lässt sich annähernd durch die folgende mathematische Formel beschreiben:

$$v(x) = x^\alpha \text{ wenn } x \geq 0 \text{ und } -\lambda(-x)^\beta \text{ wenn } x < 0$$

In Experimenten haben Tversky und Kahneman (1992) für den Faktor α empirisch durchschnittlich den Wert 0,88 bestimmt, der auch für die Werte < 0 gilt, womit α und β nahezu identisch sind. Der Wert λ wurde mit 2,25 ermittelt, woraus eine Verlustaversion ungefähr mit dem Faktor 2,25 abgeleitet werden kann. Also müsste ein Verlust von 100 Euro durch einen Gewinn von 200 Euro aufgewogen werden (Tversky und Kahneman 1992: 309f). Die Autoren prägten deshalb auch den Satz „... losses loom larger than gains“ (Kahneman und Tversky 1984).

Die Erkenntnisse dieser Wertefunktion erklären auch Besitztumseffekte (Endowment effect), die von Thaler (1980) zuerst untersucht und von Kahneman, Knetsch, und Thaler (1991) mit den bekannten Tassen-Experimenten fortgeführt wurden. In dem Experiment wurden 77 Studenten für ein Experiment ausgewählt. Einer Gruppe wurden Logo-Tassen gegeben, die einen Marktwert von rund 6\$ hatten. Die Teilnehmer dieser Gruppe sollten angeben, für welchen Betrag sie bereit wären, die Tasse zu verkaufen. In einer weiteren Gruppe hatten die Teilnehmer keine Tassen und musste angeben, welchen Betrag sie bereit wären, dafür zu zahlen. Eine dritte Gruppe hatte ebenfalls keine Tassen, die Teilnehmer sollten bei bestimmten Beträgen angeben, ob sie lieber die Tasse oder den Geldbetrag nehmen würden. Das Ergebnis war erstaunlich: Der durchschnittliche Verkaufspreis lag bei 7,12\$, die Tassenkäufer waren aber nur bereit, 2,87\$ zu zahlen, die dritte Gruppe hatte einen Durchschnittspreis von 3,12\$. Somit verhielten sich aus Sicht unbeteiligter Schätzer diejenigen „Chooser“ eher wie Käufer. Dies erklären die Autoren mit dem Besitztumseffekt: „This suggests that the low volume of trade is produced mainly by owner’s reluctance to part with their endowment, rather than by buyers’ unwillingness to part with their cash.“ Diese Präferenz des Ist-Zustandes wird in Anlehnung an Samuelson und Zeckhauser (1988) als Status-

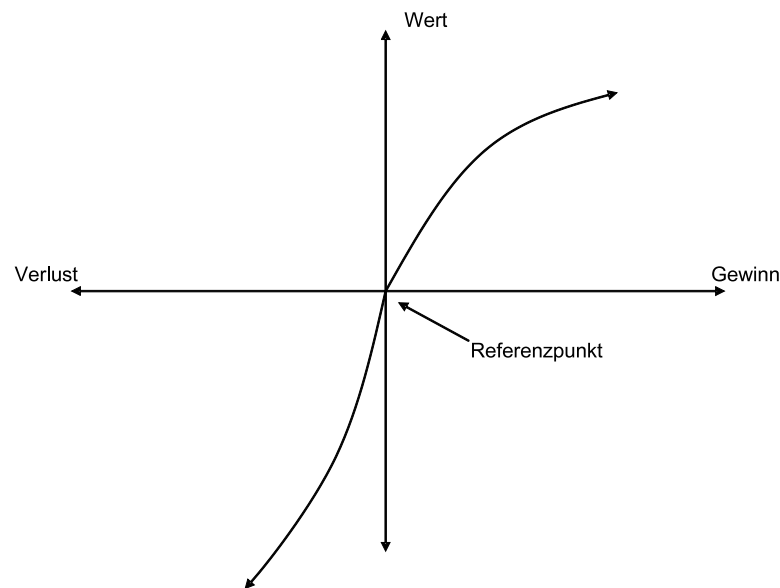


Abbildung 2.3.: Wertefunktion mit einem steileren Abschnitt im Verlustbereich – Grund für die von Kahneman und Tversky (1979) festgestellte Verlustaversion.

quo-Bias bezeichnet und ist mit der Wertefunktion und der abgeleiteten Verlustaversion erklärbar (Kahneman et al. 1991: 196).

Gewichtungsfunktion

Tversky und Kahneman (1992) haben bei den Versuchen ebenfalls ein Verhalten der Probanden beobachtet, das systematisch kleine objektive Wahrscheinlichkeiten überbewertet und hohe Wahrscheinlichkeiten unterbewertet. Als weiteren konzeptionellen Eckpunkt der Prospect Theory führten Kahneman und Tversky die Entscheidungsgewichte (Decision Weights) ein, die eine subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit im Gegensatz zur objektiven Wahrscheinlichkeit darstellen. „Decision weights measure the impact of events on the desirability of prospects, and not merely the perceived likelihood of these events.“ (Kahneman und Tversky 1979: 280). Sie modellierten deshalb die Gewichtungsfunktion (Weighting Function), die objektiven Wahrscheinlichkeiten subjektive Wahrscheinlichkeiten zuordnet. Die Funktion wies nach empirischen Erhebungen einen s-förmigen Verlauf auf, wobei dieser etwas unterschiedlich für Verluste und Gewinne verläuft. Als Funktion stellten Tversky und Kahneman folgende Formeln auf:

$$w^+(p) = \frac{p^\gamma}{(p^\gamma + (1-p)^\gamma)^{1/\gamma}} \text{ und } w^-(p) = \frac{p^\delta}{(p^\delta + (1-p)^\delta)^{1/\delta}}$$

Auch im Fall der Gewichtungsfunktion wurde der Wert von α und β durch Experimente ermittelt und beträgt für Gewinne $\approx 0,61$ und für Verluste $\approx 0,69$ (Abbildung 2.4), womit die Gewich-

tungsfunktion für Gewinne und Verluste eine identische Form mit einem leicht unterschiedlichen Koeffizienten γ und δ haben.

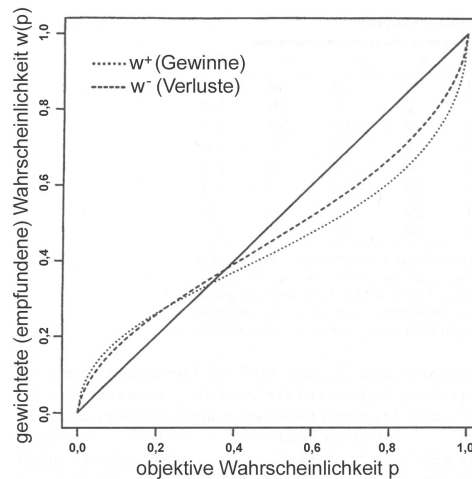


Abbildung 2.4.: Gewichtungsfunktion (Tversky und Kahneman 1992). Die Gewichtungsfunktion weist objektiven Wahrscheinlichkeiten subjektive Wahrscheinlichkeiten zu. Für Gewinne (w^+) verläuft diese etwas anders als für Verluste (w^-).

Die Gewichtungsfunktion weist als Endpunkte zwei besondere Situationen auf: Wahrscheinlichkeit 0 (Unmöglichkeit) und 1 (Sicherheit). Um diese beiden Endpunkte ist die Funktion ausgeprägt, das heißt geringe Veränderungen der Wahrscheinlichkeit haben überproportionale Auswirkungen auf das Entscheidungsgewicht. Beispielsweise hat eine Erhöhung der Wahrscheinlichkeit um 0,1 von 0,9 auf 1 eine starke Auswirkung auf die Entscheidung, als eine Steigerung von 0,4 auf 0,5. Dieses Phänomen nannten Kahneman und Tversky Sicherheitseffekt (Certainty Effekt). Ähnliches gilt im Bereich niedriger Wahrscheinlichkeiten: Eine Verringerung der Wahrscheinlichkeit um 0,1 von 0,1 auf 0 hat einen ungleich stärkeren psychologischen Effekt, als eine Verringerung von 0,5 auf 0,4. Kahneman und Tversky (1979) liefern ein prägnantes Beispiel:

Suppose you are compelled to play Russian roulette, but are given the opportunity to purchase the removal of one bullet from the loaded gun. Would you pay as much to reduce the number of bullets from four to three as you would to reduce the number of bullets from one to zero? Most people feel that they would be willing to pay much more for a reduction of the probability of death from $1/6$ to zero than for a reduction from $4/6$ to $3/6$. Economic considerations would lead one to pay more in the latter case, where the value of money is presumably reduced by the considerable probability that one will not live to enjoy it. (Kahneman und Tversky 1979: 283)

Tversky und Kahneman (1992) postulieren, dass der objektive Wert durch die Gewichtungsfunktion und Wertefunktion verzerrt wird. „In expected utility theory, risk aversion and risk seeking are determined solely by the utility function. In the present theory, as in other cumulative models, risk aversion and risk seeking are determined jointly by the value function and by the capacities, which in the present context are called cumulative weighting functions, or weighting functions for short“ (Tversky und Kahneman 1992: 302f). Mathematisch stellt sich dies wie folgt dar:

$$V(x, p) = v(x) \cdot \pi(p)$$

Die Wertefunktion wird mit der Gewichtungsfunktion multipliziert und ergibt so eine gewichtete Wertefunktion, die das Risikoverhalten abbildet. Aus der Funktion ergibt sich ein Risikoeinstellungsmuster, das typisches Verhalten bei verschiedenen Wahrscheinlichkeiten in Abhängigkeit von Gewinnen und Verlusten zeigt. Tversky und Kahneman (1992: 307) konstatieren: „The four-fold pattern of risk attitudes emerges as a major empirical generalization about choice under risk.“

Tabelle 2.3.: Risikoeinstellungsmuster (Tversky und Fox 1995: 270)

	Geringe Wahrscheinlichkeit	Mittlere bis hohe Wahrscheinlichkeit
Gewinne	risikogeneigt	risikoavers
Verluste	risikoavers	risikogeneigt

Das Risikoeinstellungsmuster wurde in zahlreichen Experimenten empirisch bestätigt. Tversky und Kahneman (1992) widersprechen hier auch den Kollegen Hershey und Schoemaker (1980), die dem Muster eine gewisse Robustheit absprachen, da sie unter anderem die Verlässlichkeit der Aussagen individueller Antworten als begrenzt einschätzten ²⁵.

2.4.2.2. Bewertung

Die Prospect Theory mit ihrer Erweiterung zur kumulativen Prospect Theory gilt als wegweisende deskriptive Entscheidungstheorie: „Prospect theory explains experimental choices more accurately than EU because it gets the psychophysics of judgment and choice right“ (Camerer und Loewenstein 2004: 22). Nach Ansicht von Tversky und Kahneman (1992: 316) muss eine Theorie der Entscheidung unter Unsicherheit folgende Aspekte berücksichtigen:

²⁵Tversky und Kahneman (1992: 307f.) verweisen bei dieser Diskussion auf Cohen, Jaffray, und Said (1987) sowie Wehrung (1989).

1. Gegenstand der Entscheidung
2. eine Bewertungsregel
3. eine Funktionen, die unsichere Ereignisse und ihre möglichen Ergebnisse subjektiven Entsprechungen zuordnet

Die zuvor beschriebene EUT modelliert Wahrscheinlichkeitsverteilungen von Vermögenszuständen. Die Bewertungsregel ist der Erwartungsnutzen, dieser ist eine konkave Funktion des Vermögens. Hierzu konstatieren die Tversky und Kahneman (1992), dass die empirischen Beweise bei den Autoren und auch in anderen Studien zeigen, dass wesentliche Überarbeitungen der drei Elemente der EUT nötig sind. Die empirischen Erkenntnisse bestätigen nach Ansicht Tverskys und Kahneman die qualitativen Eigenschaften der Funktionen, die durch eine zweigeteilte Wertfunktion und identischen Gewichtungsfunktionen für Gewinne und Verluste dargestellt werden können.

Allerdings schränken die Autoren auch ein, dass die Erweiterung auf Kosten der Genauigkeit geht:

We suspect that decision weights may be sensitive to the formulation of the prospects, as well as to the number, the spacing and the level of outcomes. . . The [Prospect] theory can be generalized to accommodate such effects, but it is questionable whether the gain in descriptive validity, achieved by giving up the separability of values and weights, would justify the loss of predictive power and the cost of increased complexity (Tversky und Kahneman 1992: 317).

Jungermann et al. (2005: 252) sehen in der Diskussion der verschiedenen Modelle die Prospect Theory in Abwägung von Sparsamkeit und Erklärungskraft als die beste deskriptive Theorie für Entscheidungen unter Unsicherheit an²⁶.

2.4.3. Erfahrungsbasierte Modelle

Erfahrungen spielen bei den zuvor beschriebenen Modellen indirekt eine Rolle, da sie in die Auswahl der Optionen, Abschätzung möglicher Konsequenzen und deren Eintrittswahrscheinlichkeit einfließen. Die Modellierungen der subjektiven Wahrscheinlichkeiten beinhalten entsprechend diese Aspekte. Aber es wurden Ansätze entwickelt, die explizit die Erfahrungen modellieren. Hierzu zählen das Modell der Recognition-primed Decision von Klein und der Zweig des Case Based Reasonings (u.a. Aamodt und Plaza), die im Folgenden kurz angerissen werden.

²⁶Einen Überblick über den Stand der Forschung liefern Jungermann et al. (2005: 257ff.).

2.4.3.1. Recognition-primed Decision

Klein (1999) untersuchte individuelle Entscheidungsprozesse auf Ölplattformen, Feuerwehren und Krankenhäusern. Er entwickelte das Modell des „Recognition-primed decision making“ (RPD). Klein unterscheidet hier zwischen zwei Entscheidungssituationen. Ein einfaches Modell zur Einschätzung von bekannten und vertrauten Situationen und ein komplexes Modell für weniger bekannte und vertraute Situationen. Im letzteren Modell kann es auch zu Evaluationen und Modifikationen der gewählten Handlungsstrategien kommen.

Die Situationen des ersten einfachen Modells scheinen die häufigsten Situationen zu sein, wie die empirischen Untersuchungen zum RDP-Modell von Klein (1999) zeigten. Gewisse „cues“, also Hinweisreize führen nach Annahmen von Klein dazu, dass sich der Entscheider an ähnliche, analoge oder prototypische Situationen erinnert. Nach Untersuchungen scheint es sich um Abgleich von einzelnen Eigenschaften, aber auch einen ganzheitlichen Prozess der Mustererkennung zu handeln.

Das RDP geht davon aus, dass erinnerte Situationen weitere Informationen bereithalten:

- Auf welche Hinweisreize ist besonders zu achten?
- Welche Ziele sind erreichbar?
- Typische Handlungsweisen
- Erwartungen

Wenn die neu einzuschätzende Situation zur erinnerten passt und die Sinnkonstitution unproblematisch ist, handelt es sich um den einfachen Fall der RDP. Diese Einschätzung liefert Informationen über eine automatisch implementierbare Handlungsstrategie. In diesem Falle spricht Klein von einem „Simple Match“.

Wenn allerdings viele Hinweisreize nicht zu den im Gedächtnis gespeicherten Informationen passen oder die Erwartungen in der Entwicklung der Situation falsifiziert werden, dann werden nach dem Modell des RPD die Situationen als wenig bekannt und wenig vertraut bezeichnet. In diesem Fall greifen zwei weitere Modelle: Kann eine Hypothese über das Geschehen durch „Feature Matching“ – also dem Vergleich einzelner Merkmale – gebildet werden oder durch Konstruktion von plausiblen Ereignisabfolgen (narrative Geschichten) nachvollzogen werden, dann wird die Situation auch nach dem „Simple Matching“ eingeschätzt und Handlungsstrategien abgeleitet.

Ist dies nicht möglich, erfolgt im weiteren Schritt eine Einschätzung der Situation als prototypisch oder analog mit den Elementen Erwartungen, Hinweisreize, Ziele und mögliche Handlungen. Diese möglichen Handlungen werden „durchgespielt“ (mentale Simulation). Wenn es funktioniert, werden Handlungsstrategien gebildet. Ansonsten finden Rückkopplungsschleifen

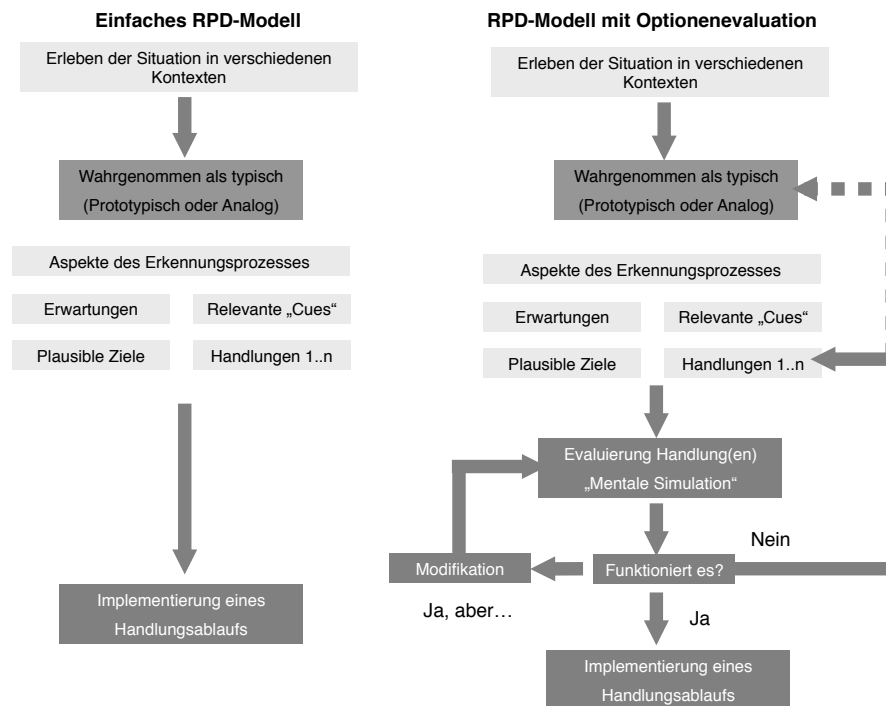


Abbildung 2.5.: Das RPD-Modell nach Klein (1993 und 1998)
Quelle: Eigener Entwurf.

statt und Handlungsoptionen werden modifiziert. (Klatetzki 2006: 150; vgl. „Muddling through“ Abschnitt 2.3.2.5).

Demzufolge ist die Klugheit des Entscheiders in dem Modell davon abhängig, wie praktisch erfahren er ist, von seiner Fähigkeit, Hypothesen zu bilden und Geschichten zu konstruieren und der Fähigkeit, Handlungsverläufe mental zu simulieren (Klatetzki 2006: 152). Das Modell zeigt Parallelen zum Inkrementalismus auf und versucht die Prozesse zu visualisieren. Wichtige Aspekte sind die Analogienbildung sowie Einbeziehung bestehender Erwartungen.

2.4.3.2. Case-based Reasoning

Ein weiteres Modell einer erfahrungsbasierten Entscheidungsfindung stammt von den Informatikern Aamodt und Plaza (1994). Sie entwickelten das Modell des Case-based Reasonings (CBR, fallbasiertes Schließen) für den IT-Bereich der Künstlichen Intelligenz. Das Modell beruht auf Analogienbildung und versucht, Entscheidungsprozesse zu automatisieren, um beispielsweise Kundenfragen computerbasiert zu beantworten oder ein Kredit scoring bei der Bonitätsprüfung durchzuführen (Camerer und Loewenstein 2004).

Trotz des IT-Hintergrundes basiert das Modell auf Annahmen, die aufgrund von Beobachtungen menschlicher Entscheidungen entwickelt wurden²⁷. Ihre Definition des Case-based reasonings lautet: „To solve a new problem by remembering a previous similar situation and by reusing information and knowledge of that situation“ (Aamodt und Plaza 1994: 40). Mit einem Fall (Case) bezeichnen sie eine Problemsituation und seine Lösung.

Kernelement des Modells ist der CBR-Zyklus, der aus folgenden Phasen besteht (Aamodt und Plaza 1994):

1. Abruf (Retrieve): Es werden bestehende Problemsituationen (Cases) aus dem Wissen abgerufen. Diese Phase besteht aus den Aufgaben Eigenschaftsidentifikation (Feature identification), Suche (Search), Abgleich (Initially Match) und Auswahl (Select).
2. Wiederverwendung (Reuse): Bestehend aus den Aufgaben Übertragen (Copy) und Adaptieren (Adapt): Je nachdem, wie adäquat bestehende Problemsituationen für das neue Problem sind, können ganze Lösungen oder Lösungsmethoden kopiert oder adaptiert werden.
3. Revision (Revise): Das Problem und die Lösung wird evaluiert und ggf. optimiert.
4. Speicherung (Retain): Die erfolgreiche Problemlösung wird in das vorhandene Wissen eingefügt und katalogisiert. Diese Phase bezeichnen die Autoren auch als die Lernphase, die entscheidend ist, um zukünftige Probleme zu lösen. Selbst, wenn die Lösung scheitert, soll der Grund identifiziert werden, um den gleichen Fehler zukünftig zu vermeiden.

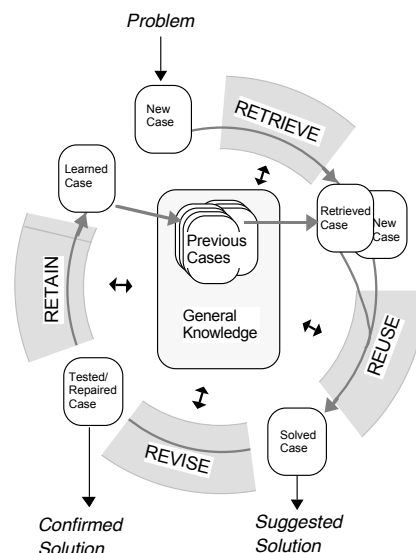


Abbildung 2.6.: Der CBR-Zyklus (Aamodt und Plaza, 1994)

²⁷Hierzu zählen u.a. die Arbeiten von Anderson (1983) und Gentner (1983).

Dieses Modell benennt zahlreiche Aspekte, die auch in der namensverwandten Case Based Decision Theory relevant sind. Nur ist die Theorie nicht mathematisch formalisiert, da sie als Grundlage für selbstlernende Softwarearchitektur gedacht ist. Dennoch sollte das Modell in diesem Abschnitt Erwähnung finden, da es vom konzeptionellen Aufbau wertvolle Anregungen zur Operationalisierung der CBDT liefern kann.

2.5. Fortgang dieser Arbeit

Die Arbeit verfolgt im Wesentlichen drei Ziele:

1. Rekonstruktion:

Nachbildung der Planungsprozesse der Kommunikation unter entscheidungstheoretischer Perspektive, um einen von überschneidenden Disziplinen unabhängigen Zugang zur Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes zu finden.

2. Beantwortung der Forschungsfragen:

U. a. Wie werden Entscheidungen im Kommunikationsplanungsprozess in den Agenturen getroffen? Welche Faktoren bestimmen den Prozess in welchem Maße? Welches Wissen wird herangezogen, um Entscheidungen zu treffen oder zu begründen?

3. Weiterentwicklung:

Offenheit für Weiterentwicklung der Theorie, wenn noch nicht erfasste Phänomene wichtig und berücksichtigungswert erscheinen.

Der Entscheidungsprozess bei der Kommunikationsplanung soll mithilfe der CBDT rekonstruiert werden. Spezielle Überlegungen bei der Planung integrierter Kommunikation werden ergänzend beleuchtet. Dabei bezieht sich das Forschungsfeld auf Entscheidungsprozesse in PR- und Werbeagenturen, versucht aber Gültigkeit über diesen Bereich hinaus zu erlangen.

Als Vorwegnahme zum folgenden Kapitel sei vorangestellt, dass der Fokus der Betrachtung im Folgenden eher in der qualitativen Beschreibung der Variablen und Faktoren im kommunikationswissenschaftlichen Kontext liegt. Neben der Beantwortung der Forschungsfragen ist demnach interessant, in welchem Maße die CBDT die Kommunikationsplanung als Entscheidungsprozess zu beschreiben vermag und welche Adaptionen und Ergänzungen im Modell nötig sind, um weitere Phänomene beschreibbar zu machen, die bislang nicht erfasst sind. So soll ein Beitrag zum tieferen Verständnis des Kommunikationsplanungsprozesses geleistet und Einblicke gegeben werden, aber auch die Weiterentwicklung der Theorie vorangebracht werden.

Die CDBT ist ursprünglich für Entscheidungsprozesse im ökonomischen Kontext entwickelt worden. Anwendungen der Theorie können beispielsweise im Finanzmarktbereich sehr gut auf empirische Ergebnisse zurückgreifen. „Financial Markets represent a perfect „testing“ field for decision theories, first, because the implications of the expected utility maximizations are very well studied in this context, and second, because of the vast quantity of empirical data available“ (Guerdjikova 2004: 11). Dies macht zweierlei Herausforderungen für diese Arbeit deutlich: Zum einen ist das Untersuchungsgegenstand noch nicht aus entscheidungstheoretischer Perspektive untersucht worden. Zudem liegen bislang keine empirischen Daten vor, die eine formale Hypothesenprüfung ermöglichen. So ist als nächster Schritt eine qualitative Prüfung der Theorie im untersuchten Kontext der Kommunikationsplanung nötig. Diese Arbeit will einen ersten Beitrag hierzu leisten. So wird diese Arbeit empirisch tatsächliches Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit – also dem „Normalzustand“ bei Entscheidungen – untersuchen, um Prozesse der Kommunikationsplanung besser zu verstehen und Antworten auf die Forschungsfragen zu erhalten.

Ob und wie weit allerdings solche Modellierungen dies tatsächlich zu leisten vermögen, darüber, haben Tversky und Kahneman (1992) eine Einschätzung über die Leistungsfähigkeit von Entscheidungstheorien gegeben:

Theories of choice are at best approximate and incomplete. One reason for this pessimistic assessment is that choice is a constructive and contingent process. When faced with a complex problem, people employ a variety of heuristic procedures in order to simplify the representation and the evaluation of prospects. These procedures include computational shortcuts and editing operations, such as eliminating common components and discarding nonessential differences (Tversky, 1969). The heuristics of choice do not readily lend themselves to formal analysis because their application depends on the formulation of the problem, the method of elicitation, and the context of choice (Tversky und Kahneman 1992: 317).

Das Ziel, mit einem Modell eine gleichermaßen deskriptive wie normative Qualität zu erreichen, halten Tversky und Kahneman (1986) für nicht realisierbar:

Because framing effects and the associated failures of invariance are ubiquitous, no adequate descriptive theory can ignore these phenomena. On the other hand, because invariance (or extensionality) is normatively indispensable, no adequate prescriptive theory should permit its violation. Consequently, the dream of constructing a theory that is acceptable both descriptively and normatively appears unrealizable (Tversky und Kahneman 1986: S272).

Das Interesse von Gilboa und Schmeidler (2001a: 1) gilt dennoch der deskriptiven und normativen Entscheidungstheorie. Sie entwickelten ihre Case Based Decision Theory (CDBT), um die oben formulierte Unvereinbarkeit aufzulösen, indem die CDBT einen deskriptiven aber auch normativen Charakter aufweist.

Ausgerüstet mit diesem Überblick über die wichtigsten Strömungen der Entscheidungstheorie soll es nun möglich sein, die Case Based Decision Theory von Gilboa und Schmeidler im nächsten Kapitel einzuordnen und bewerten zu können. Insbesondere, wie diese helfen kann, die Forschungsfragen aus Abschnitt 1.1 zu klären.

3. Die Case Based Decision Theory

Das vorige Kapitel hat die wichtigsten Entwicklungen der Entscheidungstheorie unter Unsicherheit vorgestellt. Wenn auch die Frage, ob Wahrscheinlichkeiten über die Zustände existieren und definierbar sind, durch die wissenschaftliche Diskussion immer wieder aufflammt, so sind die wesentlichen Konzepte der Theorie von Savage unverändert geblieben. Es wurden zwar Wahrscheinlichkeitsverteilungen beispielsweise durch das breitere Konzept der Wahrscheinlichkeitsgewichtungsfunktion ersetzt, aber die Beschreibung der Welt durch Umweltzustände und die Darstellung der Handlungen als Vektoren von zustandsabhängigen Ergebnissen blieben bestehen. Das Savage SEU-Modell und auch die Prospect Theory basieren auf der Annahme, dass eben die Zustände der Welt und ihre Wahrscheinlichkeitsverteilungen bekannt sind oder zumindest hergeleitet werden können. So werden Entscheidungsprobleme nicht erfasst, in denen die Zustände der Welt nicht klar sind oder so zahlreich und komplex, dass sie nicht mit vernünftigen Wahrscheinlichkeiten versehen werden können (Gilboa und Schmeidler 2001a). Die gleiche Kritik bringen Easley und Rustichini (2005) an. Sie beschreiben die kaum erfassbare Komplexität anhand eines plastischen Beispiels eines Landwirts, der über seine Aussaat entscheiden soll. Gemäß dem SEU-Modell muss er die exogenen Faktoren wie zum Beispiel Wetter, Marktpreise, Wettbewerber, Subventionsprogramme kennen, mit Bayes-Regeln Wahrscheinlichkeiten für mögliche Zustände abschätzen, die Einflüsse auf seinen Gewinn berechnen und schließlich seine Präferenzen anhand von Lotterien bestimmen. Die Autoren machen klar: „But without this machinery we cannot apply the subjective expected utility model“ (Easley und Rustichini 2005: 2).

Gilboa und Schmeidler waren mit der klassischen EU-Theorie unzufrieden²⁸, da sie diese nicht immer als kognitiv plausibel und die verhaltenswissenschaftliche Fundierung als unhaltbar erachten. Sie halten die EU-Theorie nicht immer als normative Theorie geeignet, da sie oft die tatsächlichen Gegebenheiten nur unzureichend zu erfassen vermag. Gilboa und Schmeidler betrachten in bestimmten Fällen eine Abweichung von Savages Annahmen nicht als irrationales oder begrenzt rationales Handeln.

Gilboa und Schmeidler (2001a) sehen diese Einschränkungen bei ihrer vorgestellten Theorie nicht, da sie Ansprüche als verhaltenswissenschaftliche Theorie, aber auch als deskriptive Theorie erfüllt (Gilboa und Schmeidler 2001a: 27f.). Sie fordern:

²⁸Gilboa und Schmeidler (2001a: 29) nennen das bekannte Savages Omelett-Problem als ein Beispiel „that falls neatly into decision making under uncertainty in Savage’s model.“ Als ein Gegenbeispiel nennen sie eine Entscheidung über eine militärische Intervention, bei der die Zustände nicht bekannt sind und die EUT die kognitiven Prozesse nicht plausibel abbildet, wie bei dem obigen Beispiel des Landwirts.

Thus, a satisfactory theory of choice should tell a convincing story both about the cognitive process and about the resulting behaviour (Gilboa und Schmeidler 2001a: 27).

Aus dieser grundlegenden Kritik heraus entwickelten Gilboa und Schmeidler die Case Based Decision Theory (CBDT) und stellten 1995 (Gilboa und Schmeidler 1995) erstmals ihren Ansatz vor und fassten den theoretischen Rahmen 2001 (Gilboa und Schmeidler 2001a) zusammen. Sie sehen in ihr eine neue Herangehensweise an das Thema Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit (Gilboa und Schmeidler 2001a: 2 und 35)²⁹.

Bevor allerdings in die CBDT näher erläutert wird, sollte der für die erfahrungsbasierte Theorie elementare Begriff Erfahrung zuvor beleuchtet werden. Fischer (2007: 77ff) beschreibt die Problematik der Definition des Begriffes: „Er ist ausgesprochen unscharf und wird innerhalb verschiedener Theoriekontexte mit divergierenden Bedeutungsgehalten verwendet. Entsprechend mannigfaltig sind seine Assoziationspotentiale und Interpretationsmöglichkeiten.“ Fischer diskutiert den Begriff ausführlich³⁰, vor allem hinsichtlich einer beruflichen Erfahrung, die als Teil der Lebenserfahrung nur in einem bestimmten Tätigkeitsfeld bildet (Fischer 2007: 88). Erpenbeck (2004) definiert Erfahrung wie folgt:

Erfahrung [...] bezeichnet sowohl einen spezifischen Prozess wie ein spezifisches Resultat der Erkenntnis gegenständlicher oder geistiger Wirklichkeit durch Individuen oder soziale Subjekte. Dabei handelt es sich um Erkenntnis, die durch die Subjekte in ihrem eigenen materiellen oder ideellen Handeln selbst gewonnen wurde und unmittelbar auf einzelne Erlebnisse dieser Subjekte zurückgeht. Insofern erfasst Erfahrung das Vertrautsein mit Handlungs- und Denkszusammenhängen ohne Rückgriff auf ein davon unabhängiges theoretisches Wissen (Erpenbeck 2004: 319).

Ogleich diese Arbeit die Rolle von Erfahrung bei der Kommunikationsplanung untersucht, soll der Begriff Erfahrungen in dieser Arbeit nicht auf berufliche Erfahrung begrenzt werden, da im Rahmen der Kommunikationsplanung eine breite Anwendung von Erfahrungen zu erwarten ist, die sich auch auf Alltagserfahrung erstrecken dürfte.

Das folgende Kapitel führt in die Eckpunkte der Theorie ein, benennt Unterschiede zu anderen erfahrungsbasierten Entscheidungstheorien, stellt Bezüge zum Untersuchungsgegenstand her und zeigt Ansätze der Operationalisierbarkeit für die anschließende empirische Untersuchung auf. Abschließend soll bewertet werden, inwieweit die CBDT grundsätzlich geeignet erscheint, um Kommunikationsplanungsprozesse zu untersuchen. Diese Aspekte werden im Kapitel 5 wieder aufgegriffen, in dem Adaptionen und Ergänzungen der CBDT diskutiert werden.

²⁹In einer Fußnote (Gilboa und Schmeidler 2001a: 33) geben die Autoren die Ursprünge ihrer Überlegungen an, wobei der Begriff „case-based“ auf Riesbeck und Schank (1989) zurückgeht. Auch bestehen Parallelen zum Case Based Reasoning (Abschnitt 2.4.3), allerdings sehen sie wenige Gemeinsamkeiten abseits dessen, dass sie beide auf Analogien beruhen.

³⁰Fischer (2007) verweist auf die Übersicht der Ansätze in Bruggmann (2000).

3.1. Konzeptionelle Eckpunkte

Es bestehen zwei grundsätzliche Paradigmen zur Formalisierung menschlichen Entscheidens, die auch auf Entscheidungen unter Unsicherheit angewendet wurden: wahrscheinlichkeitstheoretisches und statistisches Entscheiden. Hierzu zählt das Bayes-Theorem in Verbindung mit der Erwartungsnutzentheorie. Das andere Paradigma verwendet ein regelbasiertes deduktives System. Beide Ansätze bieten einen konzeptionellen Rahmen und Richtlinien, um spezifische Modelle für ein breites Anwendungsfeld zu entwickeln. Gilboa und Schmeidler merken an, dass diese beiden Paradigmen nicht die einzigen Wege sind, menschliches Entscheiden zu beschreiben. Hierzu zählen sie den Ansatz, dass menschliches Entscheiden aufgrund von Analogien erfolgt. Hume (1748) stellte zu diesem Aspekt bereits Überlegungen an:

In reality, all arguments from experience are founded on the similarity which we discover among natural objects, and by which we are induced to expect effects similar to those which we have found to follow from such objects. ... From causes which appear similar we expect similar effects. This is the sum of all our experimental conclusions (Hume 1748: Abschnitt IV).

Gilboa und Schmeidler schlagen hierauf basierend für die Modellierung des Entscheidens vor, dass Menschen ihre Handlungsalternativen aufgrund des Ergebnisses bei ähnlichen Problemen in der Vergangenheit auswählen.

Bislang sind solche Ansätze³¹ nicht in dem Maße mathematisch formalisiert worden, wie es bei den anderen Paradigmen geschah. Gilboa und Schmeidler sind keine Theorien bekannt, die analogiebasiertes Schließen mit Entscheidungen unter Unsicherheit verknüpfen (Gilboa und Schmeidler 2001a: 1). Mit der CBDT wollen sie die Art und Weise der Entscheidungsfindung metaphorisch und formell erfassen (Gilboa und Schmeidler 2001a: 34).

Sie entwickelten deshalb die CBDT, die der EUT vergleichbar sein sollte, indem sie

- i) einen konzeptionellen Rahmen für eine Vielzahl von spezifischen Probleme bietet,
- ii) auf Daten basiert, die im Prinzip beobachtbar sind,
- iii) eine mathematische Analyse von qualitativen Aspekten wie asymptotischen Verhalten ermöglicht und darüber hinaus
- iv) auf analogiebasiertem Schließen beruht (Gilboa und Schmeidler 2001a: 2).

Sie unterscheidet sich maßgeblich von der Erwartungsnutzen-Theorie, indem sie versucht, Entscheidungen zu beschreiben, die in struktureller Unkenntnis entstehen. Camerer und Loewenstein (2004: 37) fassen die CBDT wie folgt zusammen: „It treats a choice situation as a "case" which has degrees of similarity to previous cases. Actions in the current case are evaluated by a sum or

³¹Gilboa und Schmeidler (2001a: 33) nennen als ähnliche Ideen Ansätze von Keynes (1921), Selten (1978) und Cross (1983).

average of the outcomes of the same action in previous cases, weighted by the similarity of those previous cases to the current one.“ Die Theorie nimmt demzufolge an, dass der Entscheider lediglich aus der Erfahrung lernen kann, indem er eine Handlung auf der Basis vergangener Ergebnisse in vergleichbaren Umständen evaluiert. So ersetzt die CBDT die Psychologie der Wahrscheinlichkeit der zukünftigen Ergebnisse durch eine Psychologie der Ähnlichkeit mit vergangenen Fällen. Camerer und Loewenstein (2004: 37) bestätigen, „The primitive process of case comparison is widely used in cognitive science and is probably a better representation of how choices are made in many domains than is probability-weighted utility evaluation.“ Solche Vergleiche werden regelmäßig angestellt, indem aktuelle Ereignisse mit vergangenen verglichen werden („Wird der Irak-Krieg ein zweites Vietnam?“). Hierdurch lassen sich einfach Rahmen aufspannen, um entsprechende Berichte zu „framen“³².

Um die Struktur des Ansatzes in seinen Begriffen und ihren Bezügen darzustellen, soll Abbildung 3.1 zur Verdeutlichung der Zusammenhänge dienen. Gilboa und Schmeidler (2001a) haben ein Grundmodell beschrieben und öffnen dieses restriktive Modell für weitere Phänomene im Laufe ihrer Abhandlungen. Es wird allerdings nur auf das vereinfachte Grundmodell eingegangen, da dies bereits die wesentlichen Punkte der Theorie enthält.

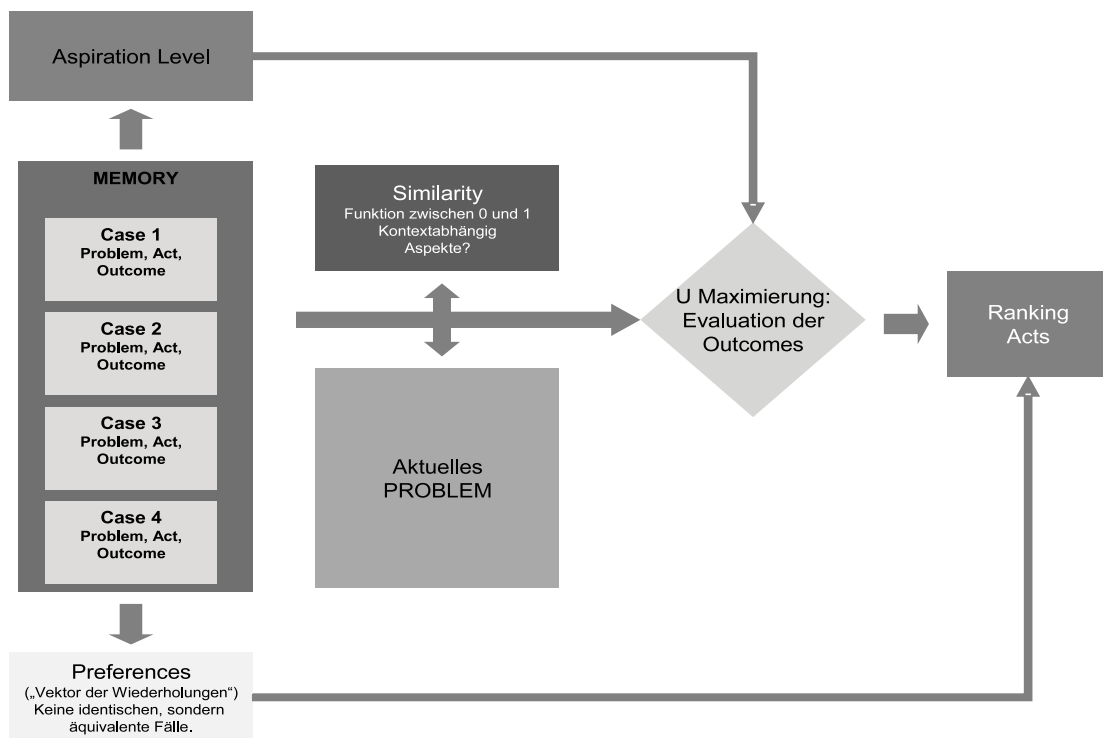


Abbildung 3.1.: Schema der Case Based Decision Theory (eigener Entwurf nach Gilboa und Schmeidler (2001a))

³²Einen Überblick gibt Scheufele (1999). Genaue Begriffsunterscheidungen leisten Scheufele und Tewksbury (2007).

Gilboa und Schmeidler (1995) definieren ein Problem als die Beschreibung einer Entscheidungssituation mit der involvierten „Story“. Sie nehmen an, dass sich der Entscheider grundsätzlich an einige Probleme erinnert, denen er in der Vergangenheit begegnete. Zur Lösung des Problems muss der Entscheider aus einer Zahl ihm bekannter möglicher Acts (Handlungen³³) auswählen. Der Entscheider verfügt hierbei allerdings über kein Wissen bezüglich der Zustände der Welt, zustandsabhängige Ergebnisse oder deren Verteilungswahrscheinlichkeiten. Er versucht sie auch nicht aus dem Problem abzuleiten. Stattdessen greift er auf sein Memory (Gedächtnis) zurück, in dem Informationen zu vergangenen Cases (Fälle) gesammelt werden. Ein Case besteht aus dem aufgetretenen Problem, dem Act zur Lösung des Problems und dem daraus entstandenen Outcome (Ergebnis)³⁴. Gilboa und Schmeidler (2001a) gehen davon aus, dass die menschliche Entscheidungsfindung durch drei grundsätzliche Komponenten bestimmt wird: regelbasierte Deduktion, probabilistische Rückschlüsse und Analogien. Ein Ergebnis kann wiederum das Problem einer Folgeentscheidung darstellen und auch rekursiv verlaufen (Gilboa und Schmeidler 2001a).

Sie formalisieren drei Mengen entsprechend der drei Komponenten der Cases: P als die Menge der Probleme, A als die Menge der möglichen Acts sowie R als die Menge der möglichen Outcomes. Ein gespeicherter Case ist ein Tripel (q, a, r) , wobei q ein Problem, a ein Act und r ein Outcome eines Tripels ist. Das aktuelle Entscheidungsproblem bezeichnen sie mit p . Die Menge aller denkbaren Cases ist die Menge aller Tripel $C \equiv P \times A \times R$. Da es unmöglich ist, dass alle Fälle zusammen auftreten, sind theoretisch mehr Kombinationen möglich, als tatsächlich auftreten können. Somit ist die Menge der tatsächlich aufgetretenen Fälle eine Untermenge von C , ebenso wie die Cases im Memory M .

Als weiteren konzeptionellen Punkt führen Gilboa und Schmeidler das Aspiration Level (Erwartungsniveau) ein, das dem Konzept des Referenzpunktes von Kahneman und Tversky (1979) ähnelt. Anhand dieses Erwartungsniveaus wird die Nutzenrealisierung evaluiert. Wenn das Ergebnis eines Falles die Erwartungen übersteigt, wird es als befriedigend wahrgenommen und demzufolge der verknüpfte Handlungsakt besser bewertet und umgekehrt. Das Konzept der befriedigenden Ergebnisse ähnelt dem Ansatz des Satisficing von Simon (1957), beschrieben im Abschnitt 2.3.1 und 2.3.2. Die Theorie modelliert die Summe der Netto-Nutzenrealisierungen, also die jeweiligen Nutzenrealisierungen abzüglich des Erwartungsniveaus die durch die Wahl eines Aktes entstehen, als den kumulativen Nutzen. Die Theorie nimmt an, dass der Entscheider den Handlungsakt mit dem maximalen kumulativen Nutzen wählt. Wenn ein Case wiederholt³⁵ aufgetreten ist, fließt er entsprechend multipliziert in die Berechnungen ein: Wiederholtes Handeln steigert den kumulierten Nutzen. Hier zeigt sich ein Bezug zur Pfadtheorie, da auch bei der CBDT

³³Die Begriffe der CBDT werden im Original beibehalten und einfürend mit einem Übersetzungsvorschlag versehen. Dies soll zum einen Übersetzungsunschärfen vermeiden und zum anderen diese Begriffe klar als konzeptionelle Punkte kennzeichnen.

³⁴Das Outcome entspricht bei den dargestellten Begriffen der Entscheidungstheorie auf S. 14 den *Konsequenzen*

³⁵Gilboa und Schmeidler (2001a) nehmen an, dass ein Fall niemals völlig identisch ist, aber als äquivalent wahrgenommen wird.

ein „eingetretener Pfad“ mit entsprechend positiver Erfahrung wiederholt eingeschlagen und somit bevorzugt wird, selbst dann, wenn gegebenenfalls ein anderer Act einen höheren Nutzen verspricht, aber zu wenig positive Erfahrung gesammelt werden konnte³⁶.

Das Aspiration Level kann sich im Laufe von vergangenen Erfahrungen ändern. Wenn beispielsweise die Ergebnisse stets ein bestimmtes Niveau erreicht haben, steigt entsprechend der Erwartungslevel. Ergebnisse, die zuvor als befriedigen wahrgenommen wurden, werden nachfolgend als unzureichend bewertet (Gilboa und Schmeidler 2001a: 41f.).

Dieses beschriebene vereinfachte Modell erweist sich aber als unzureichend, wenn ein Handlungsakt zuvor noch nicht gewählt wurde oder ein Problem von denen in der Vergangenheit abweicht. Für diese Situation führen Gilboa und Schmeidler (1995, 1997a) den Begriff der Similarity (Ähnlichkeit) ein, die in dem Modell eine wesentliche Rolle spielt. Hierbei können Probleme, Acts aber auch ganze Cases als ähnlich wahrgenommen werden. Im weiteren Verlauf soll von der so genannten Act Similarity ausgegangen werden, die nur Entscheidungsprobleme mit den Entscheidungsproblemen der Cases vergleicht und hiernach ein Ranking über die möglichen Acts ermöglicht.

Die Evaluation eines Acts wird durch die Similarity mit Handlungsakten aus der Vergangenheit sowie der Similarity von vergangenen Problemen zum aktuellen Entscheidungsproblem beeinflusst. So dürfte bei empirischen Untersuchungen zur Similarity beispielsweise das Schalten einer einseitigen Anzeige ähnlich dem Schalten einer zweiseitigen Anzeige eingestuft werden. Wenn der Kommunikationsplaner in der Vergangenheit ein zufriedenstellendes Outcome (Ergebnis) mit der Schaltung der einseitigen Anzeige bei einem bestimmten Problem erzielt hat, wird dies seine Bewertung der Schaltung einer zweiseitigen Anzeigen positiv beeinflussen und umgekehrt. Dieses Beispiel unterscheidet nicht explizit zwischen Act und Problem. So könnte der Aspekt „ein- oder zweiseitige Anzeige schalten“ Teil der Handlung oder Teil der Problembeschreibung sein. In der Case Based Decision Theory ist dies allerdings nicht entscheidend, da die Similarity-Funktion sich auf Problem-Act-Paare bezieht (Gilboa und Schmeidler 1997a: 49; Gilboa und Schmeidler 2001a: 51).

Bereits Tversky (1969; 1977) und Rubinstein (1988) prägten den Begriff „similarity based decision making“, in dem sie die Hypothese aufstellten, dass Entscheider durch dieses Prinzip der Entscheidung nach Ähnlichkeit ihre Wahl zwischen multidimensionalen Alternativen vereinfachten (Voorhoeve und Binmore 2006: 107). Allerdings verwendet Rubinstein bei der Formalisierung eine binäre Codierung, also nur „ähnlich“ oder „nicht ähnlich“. Gilboa und Schmeidler hingegen modellieren die Similarity als eine trinomische Relation (Objekt α ist ähnlicher zu α' als zu α''), wodurch Similarity auch durch eine Funktion repräsentiert werden kann. Die Ähnlichkeitsfunktion bestimmt so die Gewichtung, mit der jede vergangene Netto-Nutzen-Realisierung in

³⁶Siehe Erklärungen in der Fußnote 18.

die Evaluation einer möglichen Handlung einfließt. Sie kann beispielsweise auch bei einer Ähnlichkeit zwischen bestimmten Handlungen oder Problemen den Wert 0 annehmen, also gänzlich unähnlich sein. In diesem Falle hat die entsprechende Nutzenrealisierung keinen Einfluss auf die Bewertung der Handlung im aktuellen Fall.

Die Formalisierung der CBDT soll im Folgenden umrissen werden. Die Menge aller verfügbaren Acts wird mit A notiert, wobei a einen stellvertretenden Act bezeichnet. Der Begriff Memory entspricht der Menge der in der Vergangenheit aufgetretenen Cases und erfasst demnach konzeptionell die Erfahrung des Entscheiders. Wie bereits oben erwähnt, besteht ein Fall aus dem Tripel Problem, Act und Outcome. Das Memory enthält in der Summe alle bislang aufgetretenen Cases.

Die Repräsentation der Nutzenrealisierung hat die Form:

$$U(a) = U_{p,M}(a) = \sum_{(q,a,r) \in M} s(p,q) [\hat{u}(r) - H_M]$$

Wobei $s(p,q)$ die Ähnlichkeit zwischen dem zu evaluierendem Problem p und dem gespeicherten Problem q bezeichnet, vergleichbar einem Gradmesser für die Relevanz. H_M steht für das aktuelle Aspiration Level des Entscheiders, der vom Nutzen des Outcome $\hat{u}(r)$ subtrahiert wird. $U(a)$ ist der kumulative Nutzen für Act a . Hier fließen befriedigende Ergebnisse mit positiven Vorzeichen in den kumulativen Nutzen ein, unbefriedigende hingegen mit einem negativen Vorzeichen. Die Similarity-Funktion hängt üblicherweise direkt vom erwogenen Act ab. So kann ein unterschiedliches Aspiration Level zu unterschiedlichen Bewertungen der Acts führen, selbst, wenn die Entscheider über eine identische Erfahrung verfügen.

Beispielhaft für die Berechnungen soll ein aktuelles Entscheidungsproblem „mangelnde Glaubwürdigkeit“ evaluiert werden. Im Memory M bestehen vier Cases, die mit dem aktuellen Problem in Verbindung stehen. Diese weisen unterschiedliche Ähnlichkeiten zum aktuellen Problem auf. Der kumulierte Nutzen errechnet sich aus dem Outcome abzüglich des Aspiration Levels multipliziert mit der Anzahl der vorhandenen äquivalenten Fälle. Dieser kumulierte Nutzen wird mit der empirisch erhobenen Similarity multipliziert, also mit einer Art Relevanzfaktor für das aktuelle Entscheidungsproblem gewichtet. Das Ergebnis ist der erwartete kumulierte Nutzen, ausschlaggebend für ein Ranking der möglichen Alternativen. Die Abbildung 3.2 stellt diese Berechnung noch einmal schematisch dar.

Die vergleichbaren Umstände, also angesprochene Similarity, spielen in der CBDT eine entscheidende Rolle. Die Entscheidung für oder gegen eine Alternative hängt aber nicht allein von seinem

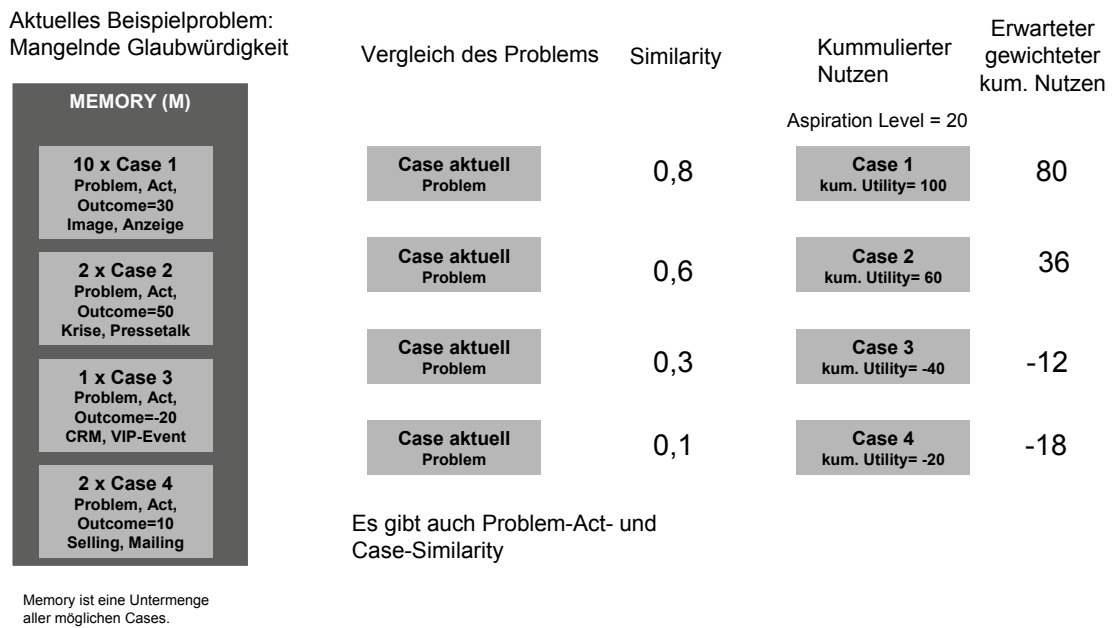


Abbildung 3.2.: Beispielberechnung gemäß der CBDT

isoliert betrachteten Ergebnis ab. Vielmehr wird das Ergebnis im Kontext bestehender vergleichbarer Alternativen in vergleichbaren Situationen beurteilt.

Der Ansatz von Easley und Rustichini (2005) zeigt starke Ähnlichkeiten zur CBDT auf hinsichtlich der Herangehensweise und des theoretischen Rahmens. Allerdings haben die Autoren keinerlei Überlegungen zum Konzept der Similarity angestellt. Hierin unterscheidet sich der Ansatz von der CBDT. Gerade dieser Aspekt erscheint allerdings hilfreich in dem Kommunikationsplanungsprozess, in welchem Maße andere Projekte oder Teilprojekte aus der eigenen Erfahrung oder indirekten Erfahrung zur Entscheidungsfindung herangezogen werden können.

Um auf das Beispiel von Easley und Rustichini (2005) zurückzukommen: Der Landwirt lernt aus der Vergangenheit und wird so zum Beispiel aus der Erfahrung zyklische Veränderungen der Kornpreise ableiten. Im übertragenen Sinne stellen demnach Bauernregeln eine Form von erfahrungsbasierten Entscheidungsregeln dar. Sie beschreiben Präferenzen anhand von Funktionen von Vergangenheit (History) zu Rangfolgen von Handlungen (Actions). Diese Funktionen nennen sie Regeln (Easley und Rustichini 2005: 11).

Die CBDT basiert wesentlich auf dem Konzept der Ähnlichkeit. Ähnlichkeitsbeurteilungen sind demnach die wichtigste kognitive Leistung, die Entscheidungsträger erbringen müssen. Auch wenn es zahlreiche Ansätze gibt, die die Ähnlichkeit berücksichtigen (Quine 1969; Tversky 1977), so ist aber den Autoren der CBDT keine Theorie bekannt, die auf Ähnlichkeitsbeurteilungen ba-

siert. Der Begriff soll nach Ansicht Gilboa und Schmeidlers aber nicht zu wörtlich genommen werden: es komme weiterhin darauf an, dass die ähnlichen Fälle auch im Geiste abgerufen werden können. So sagen sie „we think of this function as representing awareness and probability of recall as well as conscious similarity assessment.“ (Gilboa und Schmeidler 2001a: 36). Die Beurteilung der Cases hinsichtlich der Ähnlichkeiten ist dabei individuell von den Präferenzen abhängig (Gilboa und Schmeidler 2001a: 46).

Schimank (2005) gibt zu bedenken, dass eine Beurteilung aufgrund von Ähnlichkeiten die Gefahr birgt, dass an sich unvergleichbare Situationen gleichermaßen eingeschätzt werden:

In dem Maße, in dem die Unterstellung, dass die ausgeblendeten Aspekte einer Entscheidungssituation irrelevant für eine adäquate Problembearbeitung sind, nicht zutrifft, verliert die zugrunde gelegte Typisierung ihren rationalen Gehalt und wird zu einem sachlich nicht begründeten Vorurteil, das dann auch zu gravierenden Fehleinschätzungen von Entscheidungssituationen führen kann (Schimank 2005: 253).

So gilt es demnach genauer zu ergründen, auf welchen Aspekten die Typisierung erfolgt, also welche kognitiven Prozesse sich hinter der empirisch erhobenen Similarity-Funktion³⁷ verbergen. Similarity ist hierbei zwar wesentliche Komponente des Konzeptes, aber dennoch ist nicht klar, wie sich Similarity-Einschätzungen im kognitiven System entwickeln. Dieser Prozess ist bislang nicht näher modelliert und bedarf nach Ansicht von Gilboa weiterer Forschung³⁸. Hierzu soll diese Arbeit einen Beitrag leisten, um im Kontext des Untersuchungsgegenstandes Aspekte zur Beurteilung der Similarity zu liefern.

3.2. Bisherige Anwendungsbereiche der CBDT

Die CBDT wurde bislang in ökonomischen Kontexten angewendet. Eingesetzt wurde die Theorie zur Modellierung von Entscheidungen im Finanzbereich, sozialem Lernen oder Konsumententscheidungen auf der Basis von Similarity. Ein Anwendungsbereich ist die automatisierte Entscheidungsunterstützung durch Künstliche Intelligenz beispielsweise in der industriellen Produktion oder Medizin. Dieser Komplex soll im Folgenden ausgeblendet werden, er wurde im Kapitel 2.4.3 angerissen.

Guerdjikova (2004: 21) gibt einen Überblick über die erschienenen Arbeiten, bei denen die Case Based Decision Theory (CBDT) angewendet wurden. Gilboa und Schmeidler (1997b); Gilboa, Postlewaite, und Schmeidler (2007) betrachten Entscheidungsprobleme aus Konsumentensicht bei der Auswahl von Güterbündeln. Sie demonstrieren, dass eine positive Similarity mit komplementären Gütern einhergeht und negative Similarity eher substitutive Güter kennzeich-

³⁷Zur empirischen Similarity siehe Gilboa, Lieberman, und Schmeidler (2006) und Gayer, Gilboa, und Lieberman (2007).

³⁸Persönliche Kommunikation mit Gilboa am 6.2.2009: „We know too little about the evaluation of similarity...“

nen. Gilboa und Pazgal (2001) haben gezeigt, dass hohe Aspiration Level zu einem höherem Markenwechsel-Verhalten führen, ein Effekt, der aus empirischen Daten abgeleitet wurde und an sich wenig überraschend ist. Dies zeigt allerdings, in welchen Bereichen die CBDT angewendet werden kann und in der Lage ist, Beobachtungen zu erklären. Weiterhin konnten Gilboa und Schmeidler (2001b) nachweisen, dass Preiserhöhungen zu einem Wechselverhalten führen, da die erfahrene Nutzenrealisierung sinkt. Zudem beobachteten sie, dass der Konsument unterschiedlich auf eine plötzliche oder allmähliche Preisänderung reagiert.

Pazgal (1997) untersucht „Case-Based-Decision-Makers“ in einem Spiel, in dem sie nicht über die strategische Natur der Situation informiert sind. Er zeigt, dass die von Gilboa und Schmeidler (1996) vorgeschlagene „realistic-but-ambitious“-Entscheidungsregel zur Adaption von Aspiration Levels die Spieler befähigt, sich in einem Koordinationsspiel auf einem Pareto-optimalen Gleichgewicht zu koordinieren.

Blonski (1999) zeichnet ein Modell des sozialen Lernens auf der Basis von Case Based Decisions. Hierbei verwendet er die Similarity, um die Struktur der Gesellschaft zu beschreiben und untersucht die Auswirkungen von sozialen Strukturen auf die Qualität der Entscheidungen. Die Ergebnisse zeigen, dass unterschiedliche Similarity-Funktionen verschiedene Zustände implizieren und diese gesellschaftlichen Lernprozesse positiv oder negativ beeinflussen können.

Jahnke, Chwolka, und Simons (2001) wenden die CBDT für die Modellierung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen an. In diesem Fall geht es um die Adaption von Produktionskapazitäten abhängig vom Preis, wobei der genaue Verlauf der geknickten Nachfragekurve unbekannt ist. Die gewählte Produktionsmenge bestimmt, welcher Abschnitt der Kurve für den Konsumenten entscheidend ist. Das Modell auf der Basis der CBDT nimmt an, dass die Informationen des Unternehmens aus dem Optimierungsproblem, den in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen und den bei diesen Entscheidungen geschätzten Parametern abhängt. Die Kombination aus hypothetischer Entscheidungsfindung und der deterministischen Nutzenrealisierung der denkbaren Entscheidungen ermöglichen dem Unternehmen ein Lernen und Wählen der optimalen Preis-Produktionsmenge.

Krause (2006) untersucht soziales Lernen in Finanzmärkten. Gemäß der Überlegung von bestehenden Modellen von Herdenverhalten nimmt er an, dass ein Investor sequentiell aus zwei Alternativen mit unabhängigen zufälligen Nutzenrealisierungen wählt. Es wird kein Markt modelliert. Das Wissen des Investors besteht aus vorigen Entscheidungen anderer Investoren. Ein Entscheidungsproblem definiert sich aus den Elementen „Persönlichkeit des Investors“ und „Zeitspanne seit der Entscheidung“. Eine kürzere Zeitspanne zwischen dem aktuellen Problem und dem im Problem im Gedächtnis bringt eine höhere Similarity. Durch Simulationen konnte Krause (2006) Herdenverhalten beobachten. Allerdings sind hierdurch keine Annahmen über die optimale Entscheidung in seinem Ansatz verbunden, da er voraussetzt, dass beide Alternativen gleichwertig

sind. Ein wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass die Zeitspanne wichtig ist für die Beurteilung der Relevanz der vergangenen Erfahrungen. Die realistische Annahme, dass Wissen sich schnell vergrößert und sich die Rahmenbedingungen entsprechend ändern, wird diesbezüglich die unterschiedlichen Halbwertszeit von Wissen ein weiterer Aspekt der empirischen Studie dieser Arbeit sein.

3.3. Elemente der CBDT

Die CBDT wird in der Literatur hauptsächlich als axiomatisierte Theorie für Entscheidungen unter struktureller Ignoranz³⁹ diskutiert (Gilboa und Schmeidler 2001a). Sie wurde bereits in zahlreichen ökonomischen Kontexten angewendet, die auch Erklärungen beispielsweise für Konsumentenverhalten und Markenbindung geben wollten. Die konzeptionellen Eckpunkte der Theorie werden im nachfolgenden erläutert, um diese abschließend hinsichtlich deren Befruchtung für den kommunikationswissenschaftlichen Bereich zu diskutieren.

Es sei hier nochmals auf die Abbildung 3.1 verwiesen, die schematisch die Elemente der CBDT und ihre wesentlichen Zusammenhänge zeigt. Im folgenden Abschnitt werden die wesentlichen Begriffe Problems und Acts, Aspiration Level, Similarity erläutert. Daran schließt sich die Darstellung der Konzepte des Decision Planning, Repeated Choice und des induktiven Lernens an, da diese einige neue Aspekte für die Kommunikationswissenschaft versprechen.

Der Aufbau dieses Abschnittes (bis auf den wichtigen Teil der Similarity) greift teilweise auf die Ausführungen von Guerdjikova (2004) zurück und überträgt die Diskussion mit weiteren Ergänzungen auf den Untersuchungskontext dieser Arbeit.

3.3.1. Problems und Acts (Probleme und Handlungen)

Die CBDT beschreibt Probleme anhand von Entscheidungssituationen:

The problems are to be thought of as descriptions of choice situations, as stories involving decision problems. Generally, a decision maker would remember some of the problems that she and other decision makers encountered in the past (Gilboa und Schmeidler 2001a: 34).

Die Entscheidungssituation bestimmt sich aus zwei wichtigen Komponenten: Das zu lösende Problem und die Menge der möglichen, also zur Verfügung stehenden Acts⁴⁰. Das Memory (Gedächtnis) des Entscheiders bestimmt seine Präferenzen und wird ebenfalls in Form von Problem-Act-

³⁹Die auf S. 14 erläuterten *Ereignisse* sind demnach nicht bekannt.

⁴⁰Die möglichen Acts entsprechend den auf S. 14 dargestellten Begriff der *Optionen*.

Paaren beschrieben. Aus diesem Grunde spielen diese beiden Komponenten eine wichtige Rolle für die Entscheidungsfindung.

Das Problem wird mittels der Beschreibung der Entscheidungssituation erfasst. Allerdings schließt diese Beschreibung nicht die Zustände der Welt ein, wie dies in der EUT notwendig ist. Auch werden in diesem Komponentenpaar die Nutzenrealisierungen nicht erfasst, so dass die Problembeschreibung im Sinne von Savage (1954) unvollständig ist. Die Problembeschreibung kann eher als eine Zielbeschreibung verbunden mit wesentlichen dem Entscheider bekannten Informationen zur Entscheidungssituation beschrieben werden. Im Kontext des Untersuchungsgegenstandes wäre eine solche Formulierung wie „Wähle das Kommunikationsinstrument (oder -bündel) X“, um die Aufgabe „Bekanntheit zu steigern“ zu erfüllen. Da der Entscheider nicht das Wissen hat, wie er seinen Nutzen maximiert, kann er auch eine Zielvorgabe „Maximiere den Nutzen“ nicht als Zielformulierung aufnehmen. Er sucht deshalb nach einem optimalen Act, wobei dieser allerdings nicht nach seinen zukünftigen Nutzen bewertet wird, sondern aufgrund der Cases, die in seinem Memory abgespeichert sind. Über den zukünftigen Output kann der Entscheider keine Aussage treffen, nur über seine Erfahrungen aus vorangegangenen Cases.

Diese Formulierung ist sehr abstrakt und muss bei der Modellierung in bestimmten Kontexten konkretisiert werden, um wichtige Aspekte zu erfassen. Die Problemformulierung soll im Rahmen der Studie induktiv erfolgen, indem wichtige Aspekte ermittelt und in einem Zusammenhang gebracht werden. Eine Reduktion der Komplexität ist notwendig, wie es bei Guerdjikova (2004) erfolgte, indem sie eine Problembeschreibung auf die Aspekte Ziele des Investors („Heute investieren, um in der Zukunft zu konsumieren“), die Zeitspanne der Entscheidung, die Persönlichkeit des Investors (durch das Aspiration Level erfasst), und der Wertpapierpreis vornimmt.

Auf welche relevanten Aspekte die Problembeschreibung im Untersuchungskontext reduziert werden können, wird im Rahmen der Studie diskutiert. Hierauf aufbauend können weitere Forschungen erfolgen, die die Aspekte prüfen und bewerten. Erste Vermutungen sind in der Einleitung dem Schaubild 1.1 gezeigt. Diese Liste möglicher Eigenschaften und deren Gewichtung bestimmt die Wahrnehmung der Similarity des Entscheidungsproblems. Über diese Prozesse, schreibt Gilboa⁴¹, sei noch wenig bekannt.

Die Formulierung der möglichen Acts gestaltet sich ebenfalls problematisch. Die Frage, wie die entsprechenden Acts den Problems zugeordnet werden können und welche Acts zur Lösung als relevant erachtet werden, hängt von der konkreten Anwendung der CBDT in einem Untersuchungskontext ab. Zu diesem Zeitpunkt soll ein Act als die Auswahl eines Maßnahmenbündels gesehen werden. Ein Maßnahmenbündel deshalb, weil eine einzelne Maßnahme vor allem im Sinne einer integrierten Kommunikation, zu kurz greifen dürfte und die alltägliche Entscheidungssituation in der Praxis selten auf ein simples „entweder PR oder Werbung“ hinauslaufen dürfte. Es

⁴¹Persönliche Kommunikation vom 06.02.2009.

soll angenommen werden, dass die Maßnahmenbündel dabei in Kategorien eingeordnet werden, die Tendenzen bezüglich der Aufteilung von Maßnahmen unterschiedlicher Disziplinen repräsentieren. Die Disziplinenverteilung wird in diesem Falle bspw. in Form von klassischer Werbung, Public Relations, Below-the-line und Verkaufsförderung vorgenommen. Die Problematik einer genauen Einteilung besteht in der unscharfen Definition der Instrumente in der Praxis. Beispielsweise wird der Bereich Onlinekommunikation zum Teil als eigene Disziplin gewertet, aber andererseits in die klassischen Disziplinen eingegliedert. So zeigt Leipziger (2007: 145) in seinem Schaubild die „Online-Relations“ getrennt von Advertising, Public Affairs und Customer Relations. Die Ursache ist vermutlich in einer unklaren Zuordnung als Medium oder Instrument zu sehen. Bruhn (2006b: 145) subsumiert neue Medien noch unter Multimediakommunikation und stellt sie anderen Instrumenten wie beispielsweise Mediawerbung, PR und Verkaufsförderung an die Seite.

Die CBDT verwendet eine unterschiedliche Darstellung von Acts im Vergleich zur EUT. Im letzteren Fall werden die Acts, also ein Maßnahmenbündel, durch einen Vektor von zustandsabhängigen Ergebnissen eindeutig dargestellt. Bei der CBDT hingegen wird das Maßnahmenbündel durch seine Zusammensetzung, seine wahrgenommene Similarity zu anderen Bündeln und durch seine erreichten Ergebnisse im Memory charakterisiert. Aus diesem Grund ist die CBDT wesentlich anfälliger für Labelling-Effekte⁴²:

Since the similarity function is elicited in a given context (with formulated past problems and acts chosen), which does not comprise the utility achieved, the decision might be very sensitive in regard to changing the “nicknames” of the acts. The expected utility theory does not allow for such frame-dependency. All acts have to be evaluated based only on their state contingent-outcomes, labels are irrelevant for the decision (Guerdjikova 2004: 50).

Dies mag zum einen als Nachteil gesehen werden, insbesondere wenn ein solches Modell entsprechend weniger streng ist und Ergebnisse entsprechend mehrdeutig. Andererseits erlaubt dies die Integration von Framing-Effekten, da die Problembeschreibungen von Frames abhängen und entsprechend wahrgenommen werden. Kahneman und Tversky (1979) sprachen bereits vom Decision Frame, der individuellen Wahrnehmung des Entscheiders von der Entscheidungssituation. Dies erlaubt eine Anbindung an den kommunikationswissenschaftlich verwendeten Begriff des Framings. Easley und Rustichini (2005) vermeiden solche Labelling-Effekte, indem in ihrem Modell die Acts lediglich nach ihren vergangenen Nutzenrealisierungen bewertet werden.

⁴²Dies ist vergleichbar einem Darstellungseffekt beschrieben von Gigerenzer (2008: 57).

3.3.2. Memory (Gedächtnis)

Der Begriff Memory umfasst in der CBDT in erster Linie alle Cases, die der Entscheider selbst erfahren hat und stellt so die Information zur Lösung des aktuellen Problems dar. Darüber hinaus sind aber auch Cases enthalten, zu der der Entscheider Einblick hat, entweder durch Kollegen, Freunde aber auch Wissen aus den Medien (Gilboa und Schmeidler 2001a: 37). Diese gelernten Benchmarks erlauben nicht nur einen Rückgriff bei eigenen Problemen, sondern bestimmen auch das Aspiration Level⁴³.

Angenommen, der Entscheider startet ohne gespeicherte Cases. In diesem Falle ist seine Auswahl der Acts willkürlich (Gilboa und Schmeidler 2001a: 40). Dies ist der Fall, wenn lediglich ein endogen gegebenes Memory herangezogen wird. Dies bedeutet, dass sich das Wissen durch eine wiederholte Erfahrung aufbaut, da nur tatsächliche Erfahrungen dem Memory zugefügt werden, eine hypothetische Entscheidungsfindung entfällt bei dieser Annahme. Gilboa und Schmeidler (2001a: 93) konstatieren, dass zur *U*-Maximierung (Nutzenmaximierung) nur das Wissen der tatsächlich erfahrenen Cases notwendig ist. Hier sprechen die Autoren von „actual experienced“, was ausschließlich nach eigener Erfahrung klingt, aber nach obiger Aussage auch explizit durch Dritte erfahrenes Wissen umfasst.

Guerdjikova (2004: 51) begründet allerdings ein Ausschließen dieses hypothetisches Entscheidens durch ein limitiertes Gedächtnis und Kapazitäten, also den bekannten Restriktionen der Bounded Rationality und glaubt darüber hinaus, dass ein Investor eher auf seine Erfahrungen vertraut und hypothetische Fälle ausblendet, indem er diesen Fällen im Vergleich zum aktuellen Problem eine Similarity von 0 zuweist. Guerdjikova (2004) stellte fest, dass hypothetischen Rasonieren nur dann die Qualität der Entscheidungsfindung steigerte, wenn eine geringe Erwartungshaltung (Aspiration Level) vorlag.

Ein Bezug der CBDT zur Pfadtheorie ist zu erkennen, wenn man sich klar macht, dass das Entscheidungsverhalten vom Gedächtnis geprägt wird, dieses wiederum vom Verhalten. Deshalb ist das Verhalten des Case-Based-Entscheidungers als pfadabhängig zu charakterisieren.

Eine weitere Eigenschaft des Memory ist seine Zeitabhängigkeit. Bei Gilboa und Schmeidler (2001b: 217) hat innerhalb der Similarity-Funktion bei der Modellierung von Konsumentenverhalten ein eingeführter Diskontfaktor den Zweck, den zeitlichen Verfall der Relevanz zu modellieren:

Discounting of the past attempts to capture both the probability of recall, and the intuition that “old” experiences are deemed less important or less relevant than “new” ones (Gilboa und Schmeidler 2001b: 217)

⁴³Vgl. auch S. 2.4.1 hinsichtlich der Unterscheidung eigener Erfahrungen und Erfahrungen Dritter.

Guerdjikova (2004) formalisiert den Zeitfaktor durch die Begrenzung mittels einer Periodenzahl, wobei alle Fälle hier als gleich relevant hinsichtlich der Zeit gewertet werden. Alle Fälle die außerhalb dieser Periodenzahl liegen, haben bei ihr die Similarity 0, entsprechend alle innerhalb der Periode die Similarity 1.

Für die Formalisierung ist es von Relevanz, ob Memory eher lang- oder kurzfristig zu charakterisieren ist. Gilboa und Schmeidler (1997b), Pazgal (1997), Gilboa und Pazgal (2001) gehen von einem langfristigen Memory aus, hingegen haben Blonski (1999) und Guerdjikova (2004) ein kurzfristiges Memory angenommen. Diese Vereinfachung erfolgte mit dem Ziel der besseren Formalisierung ihrer Annahmen.

Der Zeitfaktor ist ein Aspekt, der insbesondere hinsichtlich des Wissensverfalls betrachtet werden soll. Eine Unterscheidung, welches Wissen länger Gültigkeit besitzt und welches kürzer, soll durch die Studie erfasst werden. Es besteht die Annahme, dass es eine Vermischung aus den Konzepten von Gilboa und Schmeidler (2001b) und der Similarity der klassischen CDBT geben dürfte. Ob dies durch eine zeitgewichtete Similarity oder einen eigenen Zeitfaktor geschehen soll, soll im Kapitel 5 aufgegriffen werden. Erschwerend wird hierbei wirken, dass Wissen unterschiedlicher Haltbarkeit unterliegt. Diese Komplexität könnte durch einen Durchschnittsfaktor oder gegebenenfalls einer Wissenskategorisierung mit eigenen Zeitfaktoren zu modellieren sein.

Die Aspekte Problem, Acts und Memory sind innerhalb der CDBT als exogen gegeben axiomatisiert. Die folgenden Elemente Similarity und Aspiration Level sind hingegen aus den Axiomen der CDBT abgeleitet (Guerdjikova 2004: 54).

3.3.3. Similarity (Ähnlichkeit)

Die CDBT versucht Similarity-Einschätzungen in ein mathematisches Modell einzubinden. Der Aspekt der Similarity wurde wie bereits erwähnt, schon mehrfach diskutiert (Hume 1748; Noble 1957; Lindblom 1959; Beals, Krantz, und Tversky 1968; Tversky 1977; Rubinstein 1988; Gentner und Markman 1997). Beals et al. (1968: 127) konstatieren: „... similarity judgements provide a valuable tool in the study of perception and cognition.“ Auch Noble (1957: 24) bestätigt dies für die Psychologie: „the similarity concept is one of great potential usefulness in general psychology.“

Ein großes Forschungsgebiet ist die Similarity im Bereich der Computerwissenschaft, hierfür wurde das Case Based Reasoning bereits in Abschnitt 2.4.3.2 beleuchtet. Aber in der Sozialwissenschaft sind, abgesehen von psychologischen Untersuchungen beispielsweise zur Ähnlichkeit von Personen und deren Auswirkungen auf Attraktivität, keine Ansätze bekannt, das Konzept der Similarity für den kommunikationswissenschaftlichen Bereich systematisch fruchtbar zu machen.

Die Frage stellt sich, was im Kontext der Kommunikationswissenschaft oder speziell in der Kommunikationsplanung genau „ähnlich“ heißen könnte. Die CBDTmodelliert Similarity anhand einer Funktion, die eine numerische Darstellung der wahrgenommenen Similarity erlaubt. Allerdings ist die Form und Charakteristik von Similarity-Funktionen in mathematischer Hinsicht noch nicht ausreichend erforscht. Aber bereits in metaphorischer Hinsicht stößt eine eingängige Beschreibung des Sachverhaltes auf Schwierigkeiten.

Der Begriff entzieht sich einer klaren Definition, obgleich zahlreiche Überlegungen hierzu angestellt wurden. Zum einen ist eine Einteilung ähnlicher Objekte in Mengen ähnlicher Objekte problematisch. Werden beispielsweise alle möglichen Kriterien herangezogen, würde jedes Objekt eine eigene Menge darstellen oder alle Objekte würden als ähnlich eingestuft. Somit ist die Definition über Mengen schwierig, hängt also entscheidend von der Auswahl der Kriterien ab, die festlegen, ob ein Objekt ähnlich ist. Noble (1957: 41) konstatiert „that similarity is intrinsically nonmeasurable, as a relation it cannot itself be scaled. This may clarify certain problems in generalization, transfer of training, thinking, and linguistic research by emphasizing the continuing need for isolation relevant variables.“ Für eine Bewertung ist aber nicht nur relevant, wie ähnlich zwei Objekte sind, sondern welche Kriterien ausschlaggebend für die Erreichung eines gewünschten Ergebnisses sind. Beispielsweise ist aus Erfahrung bekannt, dass die Fahrzeugmarke ein besserer Maßstab für die Bemessung von Qualität ist als die Farbe (Gilboa und Schmeidler 2001a: 175).

Es ist eine multidimensionale Skalierung bei unterschiedlichen Objekten und Sachverhalten möglich, indem Metriken in hochdimensionalen Räumen definiert werden. Shepard (1962) konzipierte eine solche mentale Repräsentation als ein geometrisches Modell, in dem Objekte in ein Koordinatensystem („Mentaler Raum“) eingetragen werden und der Abstand das Maß der Similarity darstellt. Der Vorteil des Ansatzes war die gute mathematische Formalisierbarkeit. Die Schwierigkeit liegt weniger im formalen Bereich, sondern eher in der Frage, wie sinnvoll und zielführend ein solches Vorgehen zur Erforschung des Untersuchungsgegenstandes im Speziellen und Similarity im Allgemeinen ist. So trifft diese Kritik auch den Ansatz Shepards, denn die Symmetrie des mathematischen Raumes entspricht nicht der psychologischen Realität. Der Abstand von einem Objekt zum anderen ist gleich, egal von welchem Objekt. Aber eine Betrachtung der Similarity ist direktional und somit asymmetrisch, da dominierende Objekte oft als Bezugspunkt gewählt werden. Eine Ellipse ist beispielsweise zum Kreis ähnlicher als ein Kreis in Bezug zur Ellipse (Tversky 1977: 328).

Tversky (1977) entwickelte das Konzept des „Feature Matching“, in dem Similarity-Einschätzungen auf der Bewertung von Eigenschaften beruhen. Gemeinsamkeiten erhöhen entsprechend die Similarity, Unterschiede verringern diese, wobei Eigenschaften auch gewichtet in die Überlegungen einfließen. Similarity hängt dabei vom Kontext und dem Referenzrahmen ab, wobei der relevante Eigenschaftenbereich vom generellen Kontext abgeleitet wird. Als Beispiel

nennt er den Vergleich zwischen USA und UdSSR, wobei normalerweise der Referenzrahmen alle politischen, geografischen und kulturellen Eigenschaften umfasst. Die Gewichtungen der Eigenschaften hinsichtlich der Similarity sind von Person zu Person unterschiedlich. Tversky fasst zusammen, dass es bei natürlichen integralen Stimuli wie Ländern wenig Zweifel über relevante Features bestehen, hingegen bei abstrakten geometrischen Stimuli die Übereinstimmung geringer waren (Tversky 1977: 340). Es scheint, dass sich Muster zur Bewertung ausgebildet haben, die auch im Kontext der Kommunikationsplanung zu erwarten sind und einen Teil der empirischen Studie im dritten Kapitel darstellen.

Dieser auf Eigenschaftenabgleich basierende Ansatz wurde ergänzt, da der Ansatz von Tversky davon ausgeht, dass Gemeinsamkeiten und Unterschiede von einander unabhängig sind. Gentner und Markman (1997) hingegen argumentieren, dass es beim strukturellen Abgleich zwei Arten von Unterschieden gibt. Zum einen die abgleichbaren Unterschiede, bei denen zunächst Gemeinsamkeiten gefunden werden und danach bei weiterer Betrachtung Unterschiede. Beispielsweise können sich eine Zeitschriftenanzeige und ein redaktioneller Beitrag nebeneinander in einer Zeitschrift befinden, allerdings haben deren Erscheinen unterschiedliche Gründe⁴⁴. Nicht abgleichbare Unterschiede sind nach Gentner und Markman (1997) Aspekte, die keine Entsprechungen im anderen Objekt haben. In Untersuchungen wurde herausgefunden, dass abgleichbare Unterschiede offenbar höhere Auswirkungen auf Similarity-Beurteilungen haben. Eine starke Überschneidung weist der Begriff Similarity zum Terminus Analogie auf. Gentner und Markman (1997) sehen die beiden Begriffe nicht als distinkte Ansätze, die sich in Aussagen wie von (Gentner und Markman 1997: 45) zitiert „Analogy is a clever, sophisticated process used in creative discovery, whereas similarity is brute perceptual process that we share with the entire animal kingdom“ widerspiegeln. Vielmehr sehen sie die beiden Begriffe als Teil eines kognitiven Prozesses:

Analogies are like comets, flashing through our awareness and riveting our attention. Literal similarity is like planetary motion: steady, predictable, and prosaic. But the planets are central to the behaviour of the solar system, and (like literal similarity comparisons) they are always with us. Finally, both planets and comets are governed by the same fundamental laws (Gentner und Markman 1997: 55)

Die Gemeinsamkeit sehen sie in dem oben angesprochenen Abgleich von relationalen Strukturen (vgl. Abbildung 3.3). In der Analogie sind nur relationale Prädikate gemeinsam, in der eigentlichen Similarity sind relationale Prädikate und Objektattribute gemeinsam. Als Beispiel nennen sie für Analogie „Arbeit“ und „Gefängnis“, für die Similarity „Zuchthaus“ und „Gefängnis“ für nur attribuierte Gemeinsamkeiten das „Zebra“ und „Gefängnis“. Metaphern sehen sie im Bereich zwischen Analogien und äußerlichen Attributen angesiedelt.

⁴⁴Gentner und Markman (1997) nennen das Beispiel einer Fledermaus, die zwar Flügel wie ein Vogel aufweist, allerdings keine Eier legt.

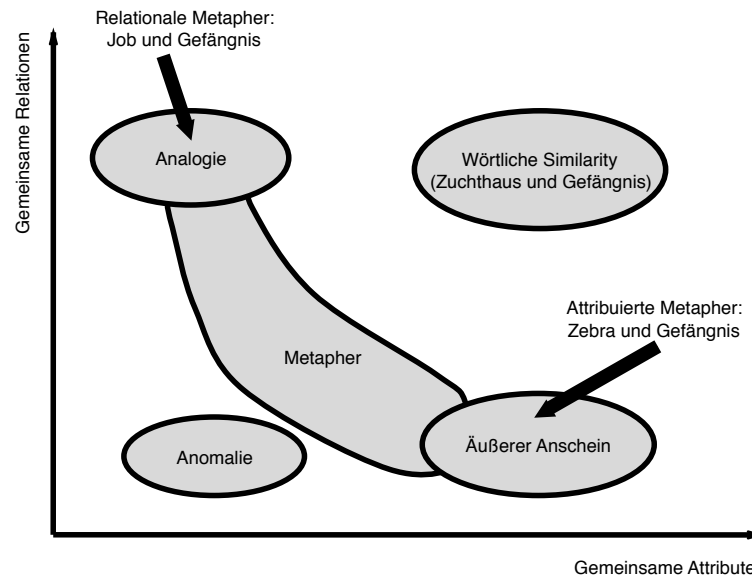


Abbildung 3.3.: Verortung Analogie und Similarity
Quelle: Gentner und Markman (1997: 48)

Dieser Aspekt ist für die fortführende Diskussion im Kapitel 5 hilfreich, um das Konzept der Similarity weiter zu modellieren.

Der in der Sozialpsychologie verwendete Begriff zur Bestimmung von Similarity bei Personen soll in dieser Arbeit nicht aufgegriffen werden, wenngleich diese Überlegungen vermutlich bei der Bewertung von Kunden verwendet werden, um unausgesprochene Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse des Kunden einzuschätzen⁴⁵.

Aus der mathematisch-logischen Sicht ist eine Definition von Similarity ebenfalls nicht einfach zu fassen. Angenommen, die Maßnahme Anzeigenschaltung in einer Frauenzeitschrift soll bewertet werden. Wenn bekannt ist, dass die Maßnahme Anzeigenschaltung in der Fernsehzeitschrift die gewünschten Ergebnisse erzielt hat und zugleich Anzeigenschaltung in den beiden Medien als ähnlich eingestuft werden, so ist davon auszugehen, dass die Anzeigenschaltung in der Frauenzeitschrift ebenfalls zu den erwarteten Ergebnissen führen wird. Der logische Umkehrschluss ist schwierig: Angenommen man weiß, dass eine Pressemeldung bei dem Problem nicht den Zielen gerecht wurde, und diese als nicht ähnlich eingestuft wird: Wird das den Eindruck verstärken, dass die Anzeigenschaltung ihre Wirkung entfalten wird? Der gesunde Menschenverstand würde dies bezweifeln. Hempel (1945) formulierte das Raben-Paradoxon, in dem er konstatierte, dass ein schwarzer Rabe die Hypothese stützt, „Alle Raben sind schwarz“. Aber er ergänzte, es könnte auch jedes Objekt, das nicht schwarz und kein Rabe ist, diese Hypothese stützen. Denn die

⁴⁵Beispielsweise entwickelt Byrne (1971) das Attraction-Paradigma, Morry (2005) entwirft das Attraction-Similarity-Modell und Devendorf und Highhouse (2008) untersucht die Ähnlichkeit von Bewerbern eines Unternehmens und deren aktuelle Mitarbeiter.

Aussage, „alle nicht-schwarzen Objekte sind keine Raben“ heißt im logischen Umkehrschluss, „alle Raben sind schwarz“. Bezogen auf das Beispiel widerspricht es eigentlich dem Menschenverstand, aus einer misslungenen Pressemeldung positive Rückschlüsse auf die Anzeigenschaltung zu ziehen. Dies hält Hempel für eine psychologische Fehleinschätzung und konstatiert, dass auch jede Beobachtung, die nicht der Hypothese widerspricht, diese zugleich stützt. Guerdjikova (2004: 62) sieht dieses Paradoxon auch in der CBDT immanent, da mathematische Modelle den Gesetzen der Logik folgen. Diese philosophisch begründete Problematik blenden Ökonomen aus und fokussieren auf individuelle Wahrnehmungen von Similarity, indem sie empirisch Similarity-Funktionen modellieren. Quelle der Erkenntnis sind Befragungen der Art „Wie ähnlich ist α im Vergleich zu α' ?“ oder „Ist α ähnlicher zu α' oder α'' ?“. Allerdings räumt Guerdjikova (2004: ebda.) ein, dass „this behavioristic modelling does not give any clues up to which similarity perceptions are sensible or what should be understood under similarity in economics.“ Diesen Kritikpunkt bringt auch Rubinstein (1988: 153) an:

Admittedly this paper was initiated as a reaction to the flow of papers which attempt to save utility theory paradigm by relaxing or modifying some of the VNM [von-Neumann-Morgenstern] axioms. My feeling is that such attempts overlook the real objective of constructing a descriptive theory for decisions under risk. In order to construct such a theory one cannot avoid tackling the black box of the decision procedures themselves.

Gentner und Markman (1997: 53) beschreiben einen zweistufigen Similarity-Prozess. Sie führen dafür die Begriffe oberflächliche Similarity und strukturelle Similarity ein. Ersterer wird zunächst als Filter eingesetzt, um mit wenig Anstrengung viele passende Alternativen zu generieren, die dann im zweiten Schritt anhand der strukturellen Similarity genauer untersucht werden. In der Entscheidungsfindung ordnen sie dem strukturellen Abgleich eine große Bedeutung zu, da dieser festlegt, welchen Eigenschaften bei der Auswahl der Optionen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte (siehe auch Gilboa und Schmeidler 2001a: 175).

Diesen Punkten soll in der Studie mehr Raum gegeben werden, in dem auch nach Aspekten der Similarity geforscht wird, um mögliche Überlegungen zur Similarity im Kontext der Kommunikationsplanung zu rekonstruieren.

It is important to note that the similarity function is not assumed to be "known" by the decision maker in the same sense cases are. While cases are claimed to be "objectively known," the similarity is a matter of subjective judgment. Where does it come from, then? Or, to be precise, what determines our similarity judgments (from a descriptive viewpoint), and what should determine it (taking a normative view)? Unfortunately, we cannot offer any general answers to these questions. However, it is dear that the questions will be better defined, and the answers easier to obtain, if we know how the similarity is used in the decision making process. Differently put, the similarity function, being a theoretical construct, will gain its meaning only through the procedure in which it is used (Gilboa und Schmeidler 1993: 7).

In dem Berechnungsbeispiel der Abbildung 3.2 ist das Grundmodell der Nutzenmaximierung herangezogen worden, bei der nur das aktuelle Problem mit den Problemen der Cases verglichen wird. Gilboa und Schmeidler beschreiben auch eine Average-Similarity, Act-Similarity und eine Case-Similarity. Ersteres ist eine Erweiterung, um das wiederholte Auftreten von ähnlichen Problemen zu formalisieren, indem sie auf die Idee der „frequentist belief formation“ zurückgreift (Gilboa und Schmeidler 2001a: 48). Im zweiten Fall nennen sie das Beispiel eines Appartementkaufs. Im Fall, wenn der Käufer noch keine Erfahrung mit dem Kauf eines identischen Appartements gemacht haben sollte, kann dieser aber eventuell auf die Erfahrung eines Kaufs eines vergleichbaren Appartements in der näheren Umgebung zurückgreifen. Ähnlich verhält es sich beim Kauf von neuartigen Produkten. Hierbei wird sich ein potenzieller Käufer an Erfahrungen beim Kauf vergleichbarer Produkte desselben Herstellers erinnern können (Gilboa und Schmeidler 2001a: 49f.). Dies ist ein interessanter Verweis auf Markenbildungsprozesse, die nach dieser Auffassung eine Erhöhung der Similarity als Ziel haben, um positiven Nutzen auf neue oder andere Produkte zu übertragen. Eine Aussage über Konsumentenentscheidungen und Markenprozesse anhand von Similarity-Berechnungen treffen auch Gilboa und Schmeidler (2001b); Gilboa et al. (2007).

Die Case-Similarity ist eine weitere Generalisierung, die es ermöglicht, auch ganze Cases zu evaluieren und zu einer hypothetischen Entscheidungsfindung heranzuziehen. Gilboa und Schmeidler (2001a) nennen als Beispiel eine Entscheidungssituation vor einem Getränkeautomaten. Angenommen, eine Person hat den Automaten noch nicht zuvor gesehen. Allerdings hat diese zuvor bereits einen Sandwichautomaten bedient. Aus dieser Erfahrung weiß die Person, dass man den Gegenstand erhält, der neben dem Knopf abgebildet ist. Der Entscheider wird nun ein ähnliches Ergebnis bei der ähnlichen Handlung des Knopfdrückens erwarten, indem das abgebildete Getränk ausgegeben wird. Er wird nicht annehmen, dass allen Verkaufsautomaten Sandwiches auswerfen (Gilboa und Schmeidler 2001a: 52). Formal unberücksichtigt bleiben in der CBDT Cases, die dem aktuellen Entscheidungsproblem unähnlich sind, also eine Similarity von nahezu 0 haben. Aber selbst auf den ersten Blick unähnliche Cases bieten das Potenzial, Lösungsvorschläge durch kreative Übersetzung wie beispielsweise Analogien bereit zu halten (Gentner und Marman, 1997). So entstammen einige Begrifflichkeiten der Kommunikation aus der Kriegsführung (Strategie, Taktik, Guerilla), offensichtlich sind Methoden aus einem scheinbar völlig anderen Bereich auf die Kommunikation übertragen worden. Dieser Aspekt soll im Abschnitt 5.3 aufgegriffen werden, um eine Rolle der Kreativität innerhalb der CBDT zu diskutieren.

Ein weiterer Aspekt in der Diskussion der Similarity ist die von Schimank (2005) ausgesprochene Kritik, dass eine Typisierung aufgrund von Kategorisierung eine Art von Routine darstellt, Noble (1957: 35) sieht eine enge Beziehung zur Konditionierung: „It is convenient to regard human similarity judgements as shorthand assertions of the occurrence of the law of stimulus generalization.“ Auch March und Simon (1958: 140) sehen ein Kontinuum mit Routine aufgrund bestimmter

Stimuli und automatisierten Reaktionen an der einen Seite und einer „problem-solving activity aimed initially at constructing a definition of the situation and then at developing one or more appropriate performance programs“, wobei nach deren Vorstellung nicht die rationale Entscheidung gemeint ist, sondern eher subjektiv rationaler oder auch begrenzter Rationalität (March und Simon 1958: 138). Die CBDT bewegt sich also im Spannungsfeld zwischen Routine und aktiver Alternativensuche.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Aspekt Similarity und der verwandte Begriff Analogie vielfach diskutiert, bislang aber nicht wie von der CBDT vorgenommen weitergehend modelliert wurde. Dennoch sind einige Fragen offen, wie die Similarity-Einschätzungen im Detail aussehen. Für einige Bereiche hat Tversky (1977) solche Untersuchungen durchgeführt oder zusammenfassend bewertet. Aber für den Untersuchungsbereich dieser Arbeit sind bislang solche Forschungen noch nicht erfolgt⁴⁶. Diese Arbeit soll auch zu dem Aspekt Similarity neue Erkenntnisse bringen und im Kapitel 5 ergänzende Diskussionsbeiträge liefern.

3.3.4. Aspiration Level (Erwartungslevel)

Das Konzept des Aspiration Levels geht zurück auf Dembo (1931) und wird auch in der Sozialpsychologie verwendet, „to describe a personal standard applied to evaluate achievements or situations“ (Guerdjikova 2004: 54).

Ein Beispiel hierfür liefern Camerer und Loewenstein (2004) mit Taxifahrern, die bei Regentagen mehr verdienen und entsprechend früher die Arbeit beenden, weil sie ihr erwartetes Einkommen erzielt haben. Bei sonnigem Wetter verhalten sie sich entsprechend umgekehrt, und müssen mangels Kunden länger arbeiten. Lopes (1987) untersuchte das Verhalten von Landwirten und stellte fest, dass sie Anpflanzungen mit sicheren Erträgen bevorzugten. Im Finanzmarkt untersuchte Payne (1981) entsprechendes Verhalten von Portfoliomanagern, indem sie Investmentmöglichkeiten ablehnten, die mit hoher Wahrscheinlichkeit unter ihren Zielvorgaben lagen.

Der Begriff der „Attainment Discrepancy“ wurde von Lewin, Dembo, Festinger, und Sears (1944) geprägt und definiert den Unterschied zwischen dem Aspiration Level und dem tatsächlichen Ergebnis. Ist diese Diskrepanz positiv, wird das Aspiration Level nach oben korrigiert. Er zeichnet demzufolge die Entwicklung von Erfolgen und Misserfolgen bei vergangenen Entscheidungen nach und weist einen dynamischen Charakter auf. Levinthal und March (1981) argumentieren, dass das Aspiration Level auf den gewichteten vergangenen Aspiration Level und dem aktuellen Ergebnis basiert. Ähnlich formalisieren Gilboa und Schmeidler (2001a: 148) diesen Anpassungsprozess des Aspiration Levels.

⁴⁶Gilboa schreibt am 6.2.2009: „We know too little about the evaluation of similarity, and even less about creativity.“

Zwei wesentliche Unterschiede zwischen der CBDT und den sozialpsychologischen Konzepten sind festzuhalten (Guerdjikova 2004: 56):

- In den sozialpsychologischen Überlegungen sind die Aufgaben vertraut, so dass die Entscheider im Vorfeld genau ihre Erwartungen formulieren konnten. In den Experimenten wurden den Probanden die möglichen Ergebnisse und zum Teil sogar die Wahrscheinlichkeitsverteilungen vorgegeben, um einen gewissen Kenntnisstand der Probanden zu gewährleisten. In der CBDT hingegen hat der Entscheider keine oder nur eine geringe Kenntnis über die Situation, so dass die Wahl eines Aspiration Levels nicht nur auf der Aufgabenbeschreibung allein basieren kann.
- Den zweiten Aspekt betrifft die Methodologie. In der Sozialpsychologie wird das Aspiration Level als ein zu erreichendes Ziel in Bezug auf eine bekannte Aufgabe definiert, welches dem Forscher durch den Probanden mitgeteilt wird. In der CBDT verlässt man sich auf offengelegte Präferenzen, um kognitive Konstrukte zu generieren.

Das Aspiration Level in der ökonomischen Literatur ist in ähnlicher Form bereits erläutert worden. Das Konzept des Satisficing von Simon (1957) und March und Simon (1958) kann mit der Verhaltensweise des Aspiration Levels verglichen werden (Gilboa und Schmeidler (2001a: 41), da ein Aspiration Level auch hier bewirkt, dass dieses Niveau übersteigende Ergebnisse als befriedigend angesehen werden. Auch March sieht eine Dynamik des Aspiration Levels wie in der CBDT beschrieben (Gilboa und Schmeidler 2001a: 42), in dem er schreibt:

Whether a glass is seen as half-empty or half-full depends on how the result is framed by aspiration level and a decision maker's history. The history is important because aspiration levels – the dividing line between good enough and not good enough – are not stable. In particular, individuals adapt their aspirations (targets) to reflect their experience. Studies of aspiration level adjustment in situations in which information on the performance of others is lacking indicate that decision makers revise aspirations in the direction of past performance but retain a bit more optimism than is justified by experience. Thus, current aspirations can be approximated by a positive constant plus an exponentially weighted moving average of past experience (March 1994: 22).

Das im Zuge der Prospect Theory vorgestellte Konzept des Referenzpunktes ist im gewissen Maße auch mit dem Aspiration Level vergleichbar. Auch dieser Referenzpunkt definiert, ab wann ein Ergebnis als Gewinn codiert wird (Abschnitt 2.4.2). Allerdings stellt Pazgal (1997: 440) fest, dass ein Unterschied dahingehend besteht, dass der Referenzpunkt in der Prospect Theory als aktueller Vermögensstand definiert wird, das Aspiration Level sich hingegen über die Outcomes der im Memory M enthaltenen Cases definiert.

Das Aspiration Level in der CBDT kann als eine Art Benchmark gesehen werden, der im Sinne von March (1994) hilft, gute von schlechten Ergebnissen zu unterscheiden. Da eben nicht alle möglichen Cases bekannt sind, ist es dem Entscheider nicht möglich, die optimale Lösung zu kennen. Liegt das Ergebnis unter dem Aspiration Level, ist es unbefriedigend, darüber entsprechend befriedigend. Befriedigende Ergebnisse haben entsprechend eine positive Beurteilung des Case zur Folge und umgekehrt.

Die Arbeiten von Gilboa und Schmeidler (1997b), Gilboa und Schmeidler (2001b), Blonski (1999) sowie Krause (2006) gehen von der empirisch wenig sinnvollen Annahme konstanter Aspiration Level aus. Dies geschieht aus Gründen der einfacheren theoretischen Handhabbarkeit, da keine Annahmen über Adaptionsregeln getroffen werden müssen. Zudem hilft ein Ausblenden eines sich verändernden Aspiration Levels, im Sinne des Ceteris-Paribus-Prinzips, den Einfluss des Aspiration Levels auf die Ergebnisse zu untersuchen. Gilboa und Schmeidler (2001b) analysierten solche Anpassungen des Aspiration Levels im Kontext der Konsumententheorie. Gilboa et al. (2007) versuchen, den Einfluss vergleichender Benchmarks auf die Erwartungshaltung von Konsumenten zu rekonstruieren.

Bezogen auf den Untersuchungsgegenstand ist das Aspiration Level neben der im vorigen Abschnitt besprochenen Similarity als eine wichtige Einflussgröße bei Entscheidungen zu sehen. Hierin fließen die Aspekte des Benchmarking ein, die sich aus eigenen Erfahrungen, aber vor allem auch von Erfolgen oder Misserfolgen von Kollegen oder Dritten speist. Auch die Zielvorgabe eines „optimalen Ergebnisses“ wird in der Studie bewusst offen gehalten, um die Experten induktiv entwickeln zu lassen, wie sie ein solches optimales Ergebnis definieren und auch, welche Aspekte sie davon abhalten können, das gesteckte Optimum zu erreichen.

Gilboa und Schmeidler (2001a: 41) räumen ein, dass neben den Aspiration Level – also die Erwartungen an ein Ergebnis – Erfahrungen die Entscheidung ebenso beeinflussen, wie Überlegungen zur Similarity. Diese mangelnde Trennschärfe muss in der Studien beachtet werden, indem Erfahrungen auf beide Elemente der CBDT Auswirkungen haben. Diesen beschreibt Gilboa wie folgt:

Similarity could be viewed as a purely cognitive process – it has to be relevant to a particular decision, but, given the goals, it should be “rationally” independent of desirability (like beliefs). Aspiration levels are about utility and belief – they implicitly indicate what the decision maker believes she can get. As such, this belief is affected by the similarity to past problems – it seems rational to learn what’s possible from the past, and to use similarity in this learning (Persönliche Kommunikation mit Gilboa, 28. April 2009).

Dieser Unterschied ist relevant in der Studie für die Zuordnung der Aussagen zu den Kategorien, die auf den theoretischen Konstrukten basieren.

Die Axiomatisierung der CBDT findet sich im Anhang. Diese ist für den Fortgang der Arbeit nicht notwendig, da metaphorisch auf die Elemente zurückgegriffen wird. Dennoch sollen die mathematischen Grundlagen nicht vorenthalten werden.

3.4. Entscheidungen als Prozess

Die CBDT kennt einen Decision Planning Prozess, der auch komplexere Entscheidungssituation zu rekonstruieren versucht. Aus diesem Grunde soll der Prozess nachfolgend umrissen werden, da er Hinweise darauf gibt, wie Entscheidungen getroffen werden, auch wenn das Entscheidungsproblem in seiner Gänze nicht bekannt ist und auch keine den ganzen Sachverhalt umfassenden ähnlichen Fälle herangezogen werden können. Das Prinzip entspricht der Entscheidungsdekomposition (March 1994: 12f.), welches in der CBDT entsprechend angewendet wird. Es handelt es sich auch um „eine Zerlegung des Problems in weniger komplexe Teilprobleme, die zunächst je für sich betrachtet werden“ (Schimank 2005: 254), mit dem Ziel eines schrittweisen Vorgehens, also dem Lösen von Teilproblemen⁴⁷. Bei der CBDT geschieht dies mit dem Ziel, ein teilweises fallbasiertes Schließen auf die Teilprobleme anwenden zu können.

Der Ablauf der fallbasierten Entscheidungsprozesse verläuft nach Ansicht Gilboa und Schmeidlers in den Phasen Zerlegung (Dissection), Auswahl (Selection) und Rekombination (Recombination). Zunächst werden die einzelnen Schritte des Falles in Teilprobleme untergeteilt und dieses dann auf Ähnlichkeiten zu vorigen vergleichbaren Fällen hin analysiert. March formuliert passend: „What does a person such as I do in a situation like this?“ (March 1994: 58).

Die Planung erfolgt zwar auf den ganzen Fall bezogen, aber die fallbasierte Entscheidung selbst wird für jedes Teilproblem separat ausgeführt. Als Beispiel nennen Gilboa und Schmeidler den Gesamtprozess der Fahrzeugneuanschaffung mit den Einzelproblemen Fahrzeugverkauf, Finanzierung und Fahrzeugkauf. In diesem Falle greift der Entscheider auf vergleichbare Fälle zurück und wählt vergleichbare Handlungsakte aus, die auch unter Umständen Teil einer anders gelagerten Geschichte sein können und erwartet vergleichbare Ergebnisse. Aus diesen „Versatzstücken“ wird der individuelle Plan rekombiniert.

Das Schaubild 3.4 verdeutlicht den geschilderten Prozess. Der Entscheider muss nicht einen Fall kennen, der alle Handlungsakte vergleichbar enthält. Er muss lediglich wissen, welche Person in einer gleichen Entscheidungssituation wie gehandelt hat und mit welchem Ergebnis. Also enthält „Decision Planning“⁴⁸ die Analyse von Geschichten, speziell Sequenzen von Fällen, und einer Kombination der „Building Blocks“ (konstituierenden Bausteine). Gilboa und Schmeidler

⁴⁷Vergleiche auch Laux (2005) und Schimank (2005: 175ff.) sowie Abschnitt 2.1.

⁴⁸Dieser Begriff ist vom Planning als Kommunikationsplanung in einer Werbeagentur zu unterscheiden. Vergleiche Richter (2001); Beninde (2000).

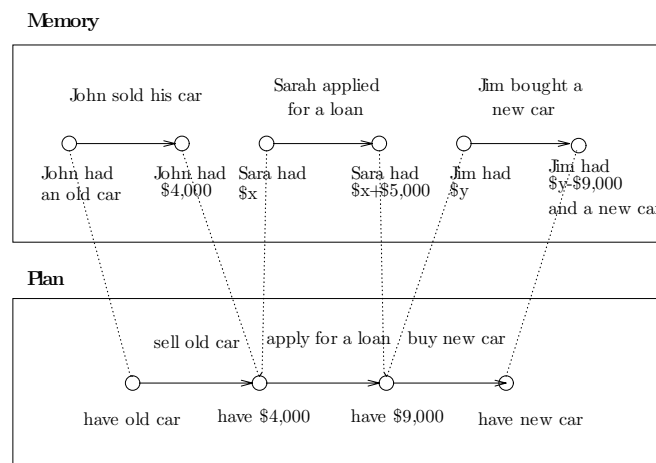


Abbildung 3.4.: Der Decision Planning Prozess
 Quelle: Gilboa und Schmeidler, 2001, 111

beschreiben es so: „Planning is case-based in the sense that only similarity to known cases can serve as a basis for plan construction and evaluation. But a case-based-planner is smarter than a case-based decision maker in that the former can span a wider range of plans than those that were actually tried in the past“ (Gilboa und Schmeidler 2001a: 111).

Die Entscheidungsplanung bei Ungewissheit ergibt einen Entscheidungsbaum, wie er auch aus der rationalen Entscheidungstheorie bekannt ist. Dieser Baum zeigt alternative Möglichkeiten, Situationen und Entscheidungen. Jede dieser Entscheidungen ruft im Gedächtnis des Entscheiders einen vergleichbaren Fall ab. Die Planungsbäume enthalten bereits bei jedem Schritt ein Ergebnis (Pay-off), und nicht erst am Terminalpunkt. Gilboa und Schmeidler halten ihren Planungsbaum näher an der Wahrnehmung von Plänen bei Menschen, als die Bayes-Entscheidungsbaum für deskriptive und normative Zwecke. Ihre Planungsbäume sind dynamischer: „a set of circumstances that was thought of as terminal yesterday might be the beginning of a new story today“ (Gilboa und Schmeidler 2001a: 118). Gilboa und Schmeidler sehen zudem den Vorteil auch darin, dass der komplette Bayesianische Entscheidungsbaum gar nicht gezeichnet werden kann und zu komplex ist. Das von ihnen geschilderte Vorgehen ist in ihren Augen also realisierbar (Gilboa und Schmeidler 2001a: 119).

Dieser Aspekt wird im Kapitel 4 auf seine Anwendbarkeit im Untersuchungskontext hin diskutiert. Aber es kann festgehalten werden, dass diese Überlegungen auch ermöglichen, nicht einen ganzen Planungsprozess abzubilden, aber eine Grundstruktur aufzuzeigen, wie eine Dekomposition und Rekombination „bei struktureller Ignoranz“ erfolgen kann.

3.5. Bezüge zur Pfadtheorie

Die CBDT weist Bezüge zur Pfadtheorie auf, beispielsweise hinsichtlich der Effekte der Satisfizierung und des ineffizienten Gleichgewichts. Gilboa und Schmeidler (2001a) modellieren in ihrer Theorie einen kumulativen Nutzen, der Entscheidungspfade begünstigt⁴⁹. Der Nutzen vergangener Cases fließt bei wiederholter Anwendung multipliziert mit seinem Auftreten im Memory in die Evaluation der auszuwählenden Acts ein. So werden Acts, die zwar einen geringeren Pay-off zur Folge hatten, aber bereits öfter erfolgreich eingesetzt wurden, gegenüber Acts mit einem höherem Pay-off aber geringerer Häufigkeit bevorzugt (Gilboa und Schmeidler 2001a).

Die Pfadtheorie weist diesbezüglich Parallelen auf. Die Pfadtheorie wurde ursprünglich entwickelt, um technologische Pfade zu erklären. Sie wurde aber auch zur Erklärung von Organisationsprozessen herangezogen, zum Teil auch nur metaphorisch (Sydow, Schreyögg, und Koch 2005: 4). David (1985; 1986) entwickelte die Theorie auf der Basis der QWERTY-Tastatur und zeigte, wie sich eine suboptimale technische Lösung durchsetzt und irreversibel etabliert. David brach mit seiner Theorie mit zwei wesentlichen Sichtweisen der Mikroökonomie. Zum einen, dass der Markt die effizienteste Lösung hervorbringt und und zum anderen Entscheidungen grundsätzlich reversibel sind und auch revidiert werden, wenn bessere Lösungen vorliegen. David konstatierte mit seiner Pfadtheorie, dass aktuelle und zukünftige Realitäten durch vorhergehende Entscheidungen und Lösungen beeinflusst werden und zu Lock-in Effekten bei bestimmten Prozessen und Entscheidungen führen (Sydow et al. 2005: 5). Hier zeichnen sich die Parallelen zur CBDT ab, da beide von einer Beeinflussung aktueller Entscheidungen durch vergangene Entscheidungen ausgehen: „decisions that have been taken in the past may increasingly amount to an imperative for the future course of action“ (Sydow et al. 2005: 6). Die Pfadtheorie geht aber weiter, da sie nicht nur durch ihre „past-dependence“ erklärt werden kann. Es treten zum einen steigende Erlöse und zum anderen Lock-In Effekte auf, also eine erhöhte Bindungskraft an bestimmte Technologien oder Situationen.

Pfadabhängigkeit ist im Grunde eine dynamische Theorie mit unterschiedlichen Stufen. Zunächst werden unterschiedliche Alternativen abgewogen, die bis dahin zufällig und nicht von vorhergehenden Entscheidungen abhängig sind. Werden Entscheidungen getroffen, können diese einen selbstverstärkenden Prozess auslösen, in dem bei einer so genannten „critical juncture“ bestimmte Alternativen gewählt werden. In der zweiten Phase verdichten sich die Optionen, Muster werden reproduziert, der Prozess wird zunehmend irreversibel. In der letzten Phase erfolgt der Lock-In. Während in der Phase zwei noch immer Optionen vorhanden sind, sind in der Phase III gangbare Alternativen nicht mehr verfügbar. Während sich Individuen rational verhalten, kann es für das System irrationale Folgen haben, wie sich die Verbreitung von suboptimalen Technologien

⁴⁹Vergleiche Abbildung 3.2.

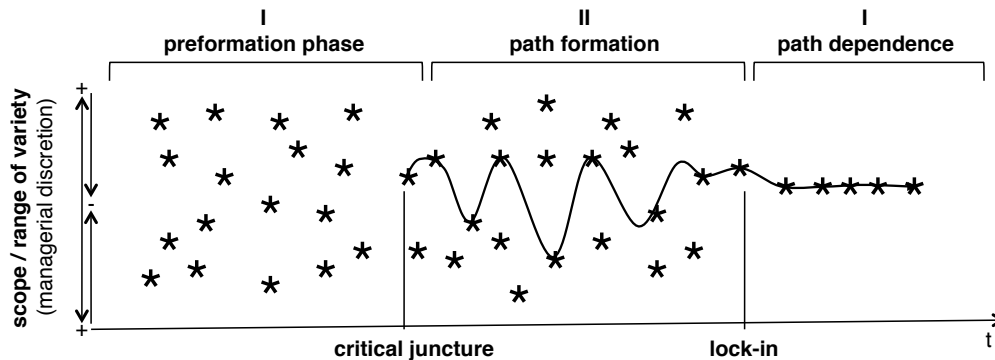


Abbildung 3.5.: Das klassische Modell der Pfadtheorie nach Sydow, Schreyögg und Koch, 2005, 9

zeigen. Beispiele sind die genannte QWERTY-Tastatur oder aber auch das VHS-System, das dem Beta-System technisch unterlegen war (Sydow et al. 2005: 11).

Die Gedankengänge der Theorie sollen bei der Ergänzung der Theorie im Kapitel 4 bei der Bewertung der Ergebnisse Berücksichtigung finden. Insbesondere bei den organisatorischen Fragen der Studie. Ein weiterer Aspekt ist der Anspruch der Agenturen, neue Lösungen zu finden. Ebenfalls in Kapitel 4 wird die Rolle von Kreativität in der Ideenfindung und Strategieentwicklung beleuchtet. Die Frage stellt sich, ob in Agenturen mit höheren kreativen Ansprüchen weniger standardisierte Lösungen vorzufinden sind.

3.6. Lernen im Konzept der CBDT

Gilboa und Schmeidler (2001a) gehen auch auf die Art und Weise des Lernens ein, da dies ihrer Ansicht nach elementar für die Vorhersagequalität von zukünftigen erfahrungsbasierten Entscheidungen ist. Der Entscheider lernt, dass gewisse Eigenschaften besser zur Vorhersagen geeignet sind als andere.

Gilboa und Schmeidler unterscheiden hierbei zwei Arten von Induktion. Bei der Induktion erster Ordnung sammelt der Entscheider eine größere Anzahl von Cases, vermehrt also quantitativ seinen Erfahrungsschatz. Bei der Induktion zweiter Ordnung verfeinert der Entscheider hingegen seine Ähnlichkeitsfunktion, lernt also, aus den Fällen besser zu lernen. (Gilboa und Schmeidler 2001a: 181). Die beschriebene Induktion zweiter Ordnung sehen Gilboa und Schmeidler nicht durch das Modell abgedeckt, bezweifeln allerdings auch, dass ein solcher Prozess überhaupt stattfindet (Gilboa und Schmeidler 2001a: 177). Sie konstatieren, dass es schwer formal zu erfassen ist, ob ein Experte die bessere Ähnlichkeitsfunktion als ein anderer entwickelt hat. Einen Experten zu finden, der eine große Wissens-Datenbank hat, ist relativ unproblematisch. Allerdings ist die Fest-

stellung, ob diese Person die „richtigen“ Analogien bildet, ungleich schwerer zu treffen (Gilboa und Schmeidler 2001a: 182).

Es erscheint sinnvoll, eine Differenzierung in die Begriffskonzepte Wissen und Erfahrung vorzunehmen, obgleich diese Begriffe vielfach synonym verwendet werden. Wissen umfasst hierbei die gesammelten Fälle, die dem Entscheider aus eigener Erfahrung oder durch Dritte oder Medien zugänglich sind. Ein großes Wissen allein lässt allerdings wenig Aussagen zur Vorhersagequalität zu, da die Analogienbildung stark von den geistigen Fähigkeiten und vom Assoziationsvermögen abhängt. Die Erfahrung eines Entscheiders fasst sich zusammen aus dem Wissen über Fälle und der der Fähigkeit, hieraus die relevanten und aussagefähigen Kategorien abzuleiten und so die Vorhersagequalität zu steigern.

Ein weiterer Aspekt beim Lernen ist die Adaption des Aspiration Levels. Dieser wird mit dem zunehmenden Wissen angepasst, vergleichbar dem Konzept der „Attainment Discrepancy“ aus dem Abschnitt 3.3.4. Gilboa und Schmeidler (2001a: 160) sehen auch eine Anpassung der früherer Nutzenwerte, indem vergangene Ergebnisse im Lichte des adaptierten Aspiration Levels neu evaluiert werden. So kann ein Entscheider im Nachhinein erkennen, dass ein Ergebnis nicht so unbefriedigend war, wie es zum Zeitpunkt der Entscheidung den Anschein gehabt haben mag. Einen Einstieg in das Thema des adaptiven Lernens geben Fudenberg und Levine (1997), die das adaptive Lernen anhand von Spielen untersucht haben.

Ein in der CBDT unberücksichtigter Punkt sind organisationales Lernen und das Wissensmanagement⁵⁰. Da sich die Theorie mit Entscheidungen von Individuen befasst, werden die organisatorischen Zusammenhänge und Einbettungen ausgeblendet. Dies soll im letzten Kapitel nachgeholt werden, wobei eine formale Ergänzung der Theorie selbst nicht geplant ist. Es soll der Rahmen umrissen werden, in dem die untersuchten Entscheidungen im Kommunikationsplanungsprozess getroffen werden. Vor allem der Einfluss der Organisationsform auf den Wissenstransfer zwischen den Organisationseinheiten (beispielsweise Informationsaustausch zwischen PR und klassischer Werbung in integrierten Agenturen) und innerhalb der Einheiten (beispielsweise Erfahrungswweitergabe innerhalb eines Teams) soll stärker in den Fokus rücken.

3.7. Übertragung der Theorie auf den Forschungsgegenstand

Nachdem die Theorie in ihren Grundzügen vorgestellt wurde, ist es nun Ziel, die CBDT auf den eigenen Forschungsgegenstand zu übertragen. Hierzu sei nochmals auf den Ablauf des Kommunikationsplanungsprozesses (Abbildung 1.1) verwiesen. Dieser stellt einen modellhaften Ablauf dar, der dieser Arbeit zu Grunde liegt. Die CBDT kennt eine Aufteilung komplexer Entschei-

⁵⁰Franken (2007: 287) gibt einen Überblick über Modelle des organisationalen Lernens und Wissensmanagements in Unternehmen.

dingsprozesse in Teilaufgaben, was als Decision Planning (Abschnitt 3.4) bezeichnet wird. Gemäß dieser theoretischen Vorgehensweise wird der Planungsprozesse mit seinen Phasen in Teilprobleme Analyse, Strategie und Maßnahmenplanung zerlegt, wobei Problem, Act und Outcome hinsichtlich des Gesamtprozesses rekursiv verzahnt sind (Abbildung 3.6).

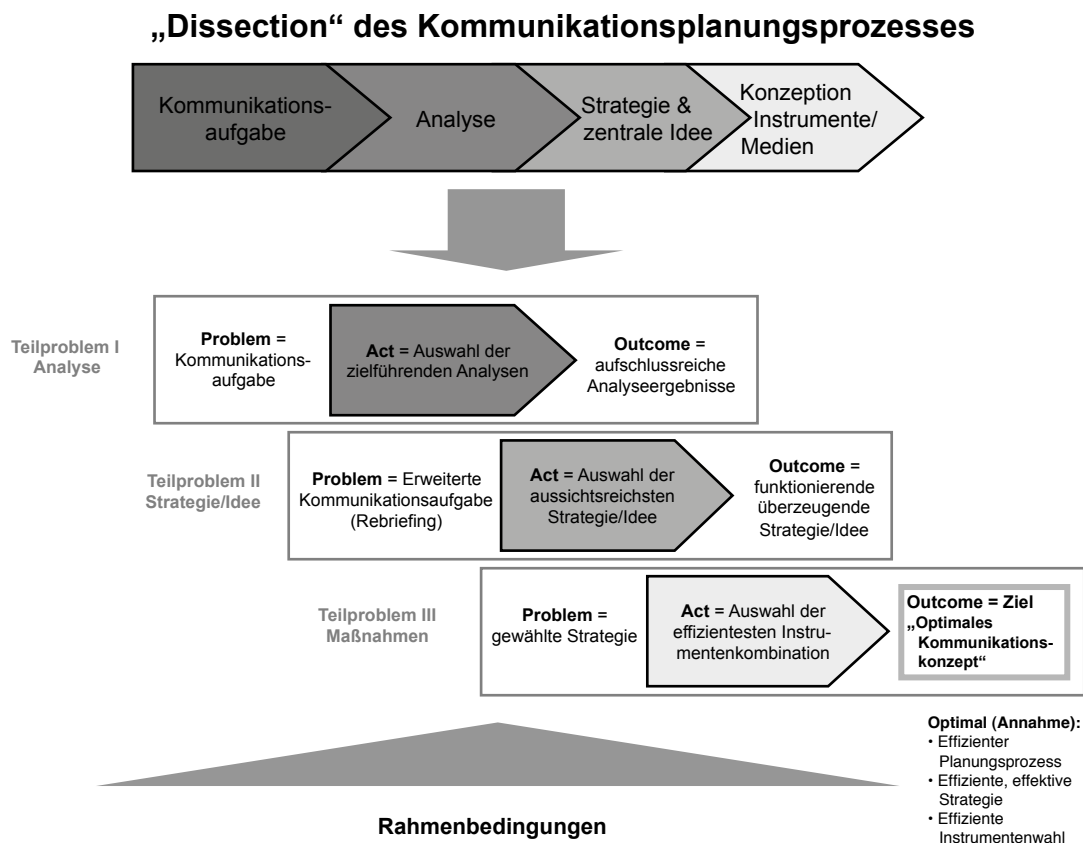


Abbildung 3.6.: Dissection des Planungsprozesses gemäß des Konzeptes des Decision Plannings der CBDT

Das Problem der ersten Entscheidungsphase stellt das im Briefing formulierte Kommunikationsproblem dar. Auf dieser Basis wird eine zielführende Analyse gewählt, die alle als notwendig erachteten Fragestellungen beleuchtet. Das Ergebnis ist eine aussagekräftige Analyse, die die wesentlichen strategierelevanten Aspekte herausarbeitet. Diese Erkenntnisse dienen auch für eine Präzisierung des Kundenbriefings, unter Umständen auch mit dem Kunden gemeinsam. Das Outcome der Analyse bildet mit dem Kundenbriefing wiederum das Problem für die Auswahl der Erfolg versprechenden Strategie, die als Ergebnis zum einen „funktioniert“ und zum anderen den Kunden überzeugt. Für die nächste Teilaufgabe Maßnahmenkonzeption stellt die gewählte Strategie zusammen mit dem Kundenbriefing und den Analyseergebnissen das Problem dar. Als Act gilt es nun, eine effiziente und effektive Kombination von Kommunikationsinstrumenten zu

konzipieren, die ein optimales Kommunikationskonzept zum Ziel hat. Dieses Ziel ist in dieser Arbeit zugleich als Gesamtziel des Planungsprozesses definiert. Allerdings ist Bezeichnung „optimal“ in diesem Zusammenhang kein normativ festgelegter Maßstab, sondern immer in Relation zu den gegebenen Umständen zu betrachten und ist demzufolge individuell determiniert.

Diese Aufteilung bildet die theoretische Basis für den Teilbereich Planungsprozess der empirische Studie des nächsten Kapitels.

3.8. Zusammenfassung und Bewertung

Die im ersten Kapitel diskutierten Theorien und Ansätze beleuchten aus sozialwissenschaftlicher Sicht eine Vielzahl psychologischer Phänomene tatsächlichen Entscheidungsverhaltens. Die begrenzte Rationalität ergibt sich aus der Tatsache limitierter Kapazitäten und unvollständigen Wissens über die Entscheidungssituation. Um die Situation beherrschbar zu machen, greifen Entscheider auch auf Reduktionen der komplexen Realität zurück.

Hierunter ist die CBDT einzuordnen, die auf eine Kategorisierung aufgrund von Typisierungen zurückgreift (Schimank 2005). Dies wird in der CBDT konzeptionell durch die Similarity erfasst. Diese Konzept führen Gilboa und Schmeidler (2001a) auf Hume (1748) zurück. In der kognitiven Psychologie fand der Ansatz Mitte des letzten Jahrhunderts zunehmend Beachtung und wurde u.a. von Tversky und Kahneman weiterentwickelt. Gilboa und Schmeidler haben eine mathematisch formalisierte Theorie entwickelt, die auf das Konzept der Similarity als zentrales Element zurückgreift. So wird in Form einer Similarity-Funktion abgebildet, welche Relevanz ein vergangener Case für ein aktuelles Entscheidungsproblem besitzt und entsprechend ein Ranking der möglichen Acts erstellt. Dies geschieht in struktureller Ignoranz, das heißt, die Entscheidungssituation ist nur unvollständig bekannt, der Entscheider kann entsprechend nur auf bestehende Erfahrungen zurückgreifen. Effekte wie das von Simon (1957) eingeführte Satisficing und der von Kahneman und Tversky (1979) modellierte Referenzpunkt finden vergleichbar als Aspiration Level Eingang in die CBDT.

Der kognitive Prozess der Similarity ist zum einen wichtiger Motor der CBDT und verspricht neue Erkenntnisse hinsichtlich der Kommunikationsplanung in Agenturen, auf der anderen Seite ist der Prozess bis auf die Arbeiten von Tversky (1977) noch wenig untersucht. Der Prozess wird bislang noch als Black-Box betrachtet, der Verlauf der Similarity-Funktion empirisch in Experimenten erhoben. Hier soll die Studie des folgenden Kapitels Aufschluss geben, welche Aspekte für die Beurteilung von Similarity herangezogen werden und erste Annahmen treffen, wie Similarity-Prozesse verlaufen. Dies wird für den konkreten Untersuchungskontext aber auch hinsichtlich einer möglichen Verallgemeinerung diskutiert.

Die CBDT ist bislang eine vorrangig in der Ökonomik angewandte Theorie. Guerdjikova (2004) merkt an, dass der Finanzmarkt sich gut zur Untersuchung der CBDT eignet, weil bereits umfassend empirisches Material vorliegt und der Bereich schon stark untersucht wurde. Die CBDT ist aufgrund ihrer starken Formalisierung eher als ökonomische Theorie einzuschätzen, allerdings greift sie auf zahlreiche Aspekte der deskriptiven Entscheidungstheorie zurück und versteht sich neben einer normativen Anwendbarkeit auch selbst als deskriptive Theorie.

Es stellt sich im Folgenden vor allem die Frage, wie die CBDT für die Kommunikationswissenschaft fruchtbar gemacht werden kann, in der Ergebnisse weniger quantitativ, denn mehr qualitativ erfassbar sind. Auf diese Frage hin antwortet Gilboa:

There are two notions of applications of theories in economics. One is precise, numerical, and the other one is metaphorical and theoretical. (...) CBDT can surely be applied in the second sense. That is, you can imagine formal models in which CBDT agents make decisions, and you can prove results that may be insightful in understanding reality around us. Even the notion of satisficing, coming out of analogical thinking, is a type of application of this sort (Persönliche Kommunikation vom 12.10.2007).

Es sprechen folgende Argumente für die Verwendungen der CBDT im geplanten Untersuchungskontext:

- Der Ansatz der Similarity ist in der Form noch nicht verwendet worden. Er wurde bereits oft diskutiert, dennoch ist das Konzept nicht in dem Maße Bestandteil der Kommunikationswissenschaft.
- Gute metaphorische Verwendbarkeit: Gilboa und Schmeidler verwenden als Beispiele Sachverhalte wie Auswahl von Kinofilmen oder Entscheidungen über Kriegseinsätze. Allerdings sei hier einschränkend anzumerken, dass in der Regel mit breiteren Anwendungsmöglichkeiten eine geringere Vorhersagequalität einhergeht.
- Die mathematische Formalisierung ist bereits erfolgt (beispielsweise im Gegensatz zum RPD-Modell oder Cased Based Reasoning, die eher Grundlagen formuliert haben).
- Induktives Lernen als Teil des Konzeptes gibt Hinweise darüber, in welcher Form eine Optimierung der Entscheidungsergebnisse aufgrund von Lernprozessen erfolgen kann.
- Gilboa und Schmeidler (2001a) konzipieren einen mehrstufigen Entscheidungsprozess bestehend aus Zerlegung, Auswahl und Rekombination. Im diesem Modell greift der Case-Based-Entscheider auch bei Teilaufgaben auf unterschiedliche Cases aus eigener und Erfahrung Dritter zurück. Die Komplexität wird beherrschbar und das macht ein besseres Ergebnis wahrscheinlich. Gilboa und Schmeidler (2001a) konstatieren, dass der „Decision Planner“ klüger entscheidet, als der einfache Entscheider im Sinne einer einstufigen Entscheidung.

Es ist bei der Bewertung auch der Charakter der CBDT als Theorie für Individualentscheidungen zu beachten. Dies bedingt, dass die Rahmenbedingungen formal nicht erfasst werden. Allerdings fließen die Rahmenbedingungen über die Erfahrungen der Cases in die Bewertung der Alternativen ein. Wenn eine bestimmte Handlungsalternative in der Vergangenheit den Outcome 0 aufwies, da diese beispielsweise im Falle der Agenturen von Kunden oder Vorgesetzten abgelehnt wurde, so wird dies bei der zukünftigen Auswahl der Alternativen berücksichtigt werden.

Auf der Basis einer metaphorischen Anwendung der CBDT im Untersuchungskontext soll die Theorie helfen, Fragen hinsichtlich der Planungsprozesse in der Kommunikation zu untersuchen. Hauptaspekte sind Similarity, erfahrungsbasiertes Entscheiden, Kategorisierung, und Aspiration Level. Eine Erweiterung der Gültigkeit auf den untersuchten Kontext aber auch allgemeiner Ergänzungen ist das Ziel des abschließenden Kapitels dieser Arbeit.

4. Empirische Studie

4.1. Forschungsfrage

Die Arbeit nähert sich dem Thema strategische Kommunikationsplanung aus organisatorischer und inhaltlicher Sicht. Die organisatorische Sicht versucht die Rahmenbedingungen zu klären, in der Agenturen agieren und in welcher Weise diese Rahmenbedingungen strategische Ergebnisse in der Kommunikationsplanung zulassen. Die inhaltliche Sicht hingegen versucht den Kommunikationsplanungsprozess an sich zu beleuchten, beispielsweise auf welcher Basis Entscheidungen für oder gegen eine Strategie getroffen werden oder aus welchen Gründen bestimmte Instrumente gewählt oder ausgeblendet werden. Ausgehend von der im letzten Kapitel beschriebenen CBDT wird eine erfahrungsbasierte Entscheidungsfindung vermutet, die die Relevanz von Erfahrungen aufgrund von Vergleichen zwischen erinnerten Cases und dem aktuellem Entscheidungsproblem bewerten.

Ausgehend von den ersten Fragen aus Abschnitt 1.1 sollen folgende Forschungsfragen und Unterpunkte im Rahmen der Untersuchung geklärt werden:

1. Wie werden Entscheidungen im Kommunikationsplanungsprozess in Kommunikationsagenturen getroffen?
2. Welche Rolle spielen organisatorische und inhaltliche Vorgaben des Kunden?
3. Welche Faktoren bestimmen den Prozess in welchem Maße? Welches Wissen wird herangezogen, um Entscheidungen zu treffen oder zu begründen?
4. Sind Unterschiede zwischen PR- und Werbeagenturen feststellbar? Was können die Gründe für die Unterschiede sein?

4.1.1. Stand der Forschung

Der Untersuchungsgegenstand und die Forschungsfragen berühren mehrere Forschungskontexte. Dies umfasst zum einen die Forschungen über die Agentur-Kunden-Beziehung, die den organisatorischen Rahmen beleuchtet und Erfolgsfaktoren zur optimalen Zusammenarbeit zu ermitteln sucht. Zum anderen geht es um Kommunikationsplanung in Agenturen, aber auch Unternehmen, insbesondere deren Zusammenspiel bezogen auf Arbeitsaufteilung und Kompetenzen.

Hinsichtlich der Studien im Bereich der Similarity sei auf das vorige Kapitel verwiesen, in dem vor allem Tversky (1977) Untersuchungsergebnisse in verschiedenen Teilbereichen zusammenfasst.

Der Aspekt der Agentur-Kundenbeziehung ist seit geraumer Zeit Gegenstand der Forschung. Hier wird auch die Principal-Agency-Theory herangezogen, um die Probleme bei der Agenturauswahl und der laufenden Beziehung zu untersuchen. Hier hat vor allem die Marketingforschung die Beziehung zwischen Werbeagentur und Werbetreibenden untersucht. Als Beispiele seien Henke (1995), Bergen, Dutta, und Walker (1992) sowie Gould, Grein, und Lerman (1999) zu nennen. Einen aktuellen Überblick über diesen Bereich liefert Waller (2004).

Bergen et al. (1992) beleuchten die Principal-Agency-Theorie im Kontext des Marketings und fassen zahlreiche Studienergebnisse zusammen. Sie beschreiben zwei prinzipielle Typen von Agency-Problemen: Die vorvertraglichen Probleme der Agenturauswahl und die nachvertragliche Zusammenarbeit. Hierzu ziehen Bergen et al. (1992) zwei Modelle zur Erklärung heran: Das Hidden-Action-Modell und das Hidden-Information-Modell. Die eigentliche Agentur-Kunden-Beziehung vertiefen sie allerdings nicht weiter, insbesondere die Honorarproblematik. Diese besteht darin, dass Werbeagenturen aufgrund einer möglichen Agenturprovision bei Massenwerbung dazu tendieren können, Instrumente zu empfehlen, die strategisch weniger sinnvoll sind. Aber auch die Lösung durch erfolgsabhängige Honorierung sehen sie problematisch aufgrund der mangelnden Möglichkeit, den Beitrag der Werbung zum Verkaufserfolg zu bemessen.

Henke (1995) untersucht tiefer gehend Agentur-Kunden Beziehungen bei Werbeagenturen und stellt fest, dass Kreativreputation als Neugeschäftsargument wichtig ist, aber mit der Zeit die tatsächliche Leistungen für den Kunden im Vordergrund steht. Weiterhin ist eine Anpassung an die Kundenbedürfnisse entscheidend, um den Etat zu halten. Henke (1995) gibt abschließend auch einen methodologischen Hinweis, indem sie empfiehlt, statt retrospektiver Untersuchungen auf Längstsnchnitt-Studien auszuweichen. Durch mehrfache Momentaufnahmen ist nach Meinung Henkes die Wahrnehmung der Wirklichkeit besser erfassbar. Vor allem hinsichtlich des Ansatzes der integrierten Kommunikation ist diese Fragestellung wichtig, in welchem Maße ein Honorarmodell eine Integration erschwert oder begünstigt.

Gould et al. (1999) erweitern die Untersuchungen auf die Überlegungen der Integrated Marketing Communication (IMC), eines Paradigmas, dass vor allem von Schultz (1993; 1997) geprägt wurde. Gould et al. (1999) betrachten die von Bergen et al. getrennt beleuchteten Aspekte als Teil desselben Problems: „How does the client-principal obtain the best marketing communication?“ (Gould et al. 1999: 3). Sie erweitern die Betrachtung dabei auf einen organisationsübergreifenden Ansatz, indem sie die Agentur-Kunde-Beziehung als eine symbiotische Geschäftsbeziehung betrachten, die dazu dient, die integrierte Kommunikation zu befördern. Gould et al. möchten hierdurch unterstreichen, dass nichtökonomische Faktoren mindestens ebenso wichtig für ein gutes

Funktionieren der Geschäftsbeziehung sind, wie die Instrumente der Principal-Agency-Theorie, wie beispielsweise vertragliche Regelung oder Monitoring. Durch die Betrachtung der integrierten Kommunikation sind PR-Agenturen prinzipiell mit erfasst, allerdings ist es das Wesen der IMC, die PR als Teilgebiet des Marketings zu betrachten⁵¹. So bleibt eine mögliche Sonderrolle der PR-Agentur außerhalb der Produkt-PR unberücksichtigt⁵².

Waller (2004) fasst bestehende Literatur zusammen und beschreibt einen dreistufigen Account Management Lebenszyklus bestehend aus „Agenturevaluation/-selektion“, „Beziehungserhaltung und -entwicklung“ sowie „Agenturrevision/-kündigung“. Der Autor sieht nach Sichtung verschiedener Studien zu den Phasen einen Forschungsbedarf beispielsweise hinsichtlich interpersoneller Beziehungen, Risiko, Vertrauen, Konflikte. In diesem Bereich soll diese Arbeit weitere Erkenntnisse bezüglich der Alltagsprobleme der Zusammenarbeit aus Agentursicht liefern und diese noch offene Punkte thematisieren.

Zur konkreten Kommunikationsplanung in Agenturen und Unternehmen sind vermutlich bislang aufgrund der starken praktischen Prägung wenige Studien zu finden. Dominierend sind Leitfadensliteratur⁵³ von Vertretern aus Unternehmen, Agenturen und Marketingforschung. So liefern Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004), Hansen und Schmidt (2006) oder Leipziger (2007) Vorgehensweisen bei der Planung strategischer Kommunikation im PR-Kontext. Im Bereich der strategischen Werbeplanung ist weniger Literatur zu finden: Beninde (2000) und Richter (2001) geben einen Einblick in den deutschen Raum, wohingegen Steel (1998) ein US-amerikanisches Praxisbuch liefert. Literatur findet sich auch bei praxisorientierten Wissenschaftlern wie beispielsweise Ferguson (1999) für den US-amerikanischen Raum oder Bruhn (2006b), die beide eine integrierte Sichtweise einnehmen. Bruhn hat allerdings eine starke marketinggeprägte Sicht, mit den im Rahmen der IMC genannten Einschränkungen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Erforschung der Kunden-Agentur-Beziehung bereits aus einigen Blickwinkeln erfolgt ist. Allerdings werden vorrangig die organisatorischen Implikationen der Zusammenarbeit beleuchtet. Der Kommunikationsplanungsprozess selbst mit seinen Einflussfaktoren ist bislang noch unzureichend untersucht worden. Zudem wird dieser Prozess in der Wissenschaft schwerpunktmäßig aus Unternehmenssicht diskutiert. Der Kommunikationsplanung in den Agenturen obliegen allerdings andere Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die in dieser Form noch nicht erforscht wurden. Insbesondere nicht aus dem zusätzlichen Blickwinkel der integrierten Kommunikation.

⁵¹Will (2008: 64) sieht auch eine vorherrschende Stellung des Marketings in der integrierten Kommunikation.

⁵²Vergleiche auch Keegan, Moriarty, und Duncan (1992); Schultz et al. (1993); Schultz und Schultz (1998).

⁵³Vergleiche Wolf (2000). Kunczik und Szyszka (2008) sprechen von Praktikerliteratur.

4.1.2. Detailfragen der Forschungsfragen

Zur Untersuchung der kommunikationswissenschaftlichen Forschungsfrage wird ein entscheidungstheoretische Ansatz gewählt, also keine gegenstandsbezogene Theorie herangezogen. Primäres Ziel ist es, die Forschungsfrage mit Hilfe eines neuen Ansatzes zu beleuchten und Rückbezüge zu theoretischen Konzepten zu ermöglichen. Sekundär zielt diese Arbeit darauf ab, die CBDT zu erweitern und zu ergänzen.

Forschungsfragen:

1. Prozess: Wie laufen Prozesse der Entscheidungsfindung in der Kommunikationsplanung ab? Welche Entscheidungsfaktoren spielen eine Rolle?
2. Rahmen: Welche Entscheidungsfreiheit⁵⁴ haben Agenturen bei der Kommunikationsplanung vor dem Hintergrund der Einbettung in eine Kunden-Agentur-Beziehung?

Hieraus leiten sich entsprechende Teilfragen ab:

Kommunikationsprozess

- Wie stark beeinflussen Erfahrungen den Entscheidungsprozess der Kommunikationsplanung?
- Woher stammt dieses Erfahrungswissen? Welches Wissen wird herangezogen, um Entscheidungen zu treffen oder zu begründen?
Wieweit finden wissenschaftliche Erkenntnisse Anwendung?
- Ist ein typisierender Vergleich (Similarity) in diesem Prozess relevant?
Was bestimmt die Einschätzung der Similarity? Welche Rolle spielt Typisierung bei der Bewertung der Relevanz von Erfahrungen?
- Warum entscheiden sich die Kommunikationsplaner für oder gegen ein bestimmtes Kommunikationsinstrument? Welche Kriterien sind relevant?
Welche Rationalitäten entscheiden?

⁵⁴Dieser Begriff wurde als Abgrenzung zum etwas anders verwendetem Handlungsspielraum und in Anlehnung an die theoretische Basis gewählt. Röttger (2000) verwendet den Ausdruck dahingehend, dass Mitarbeiter im Rahmen ihrer zugewiesenen Kompetenzen selbständig handeln können, ohne Rücksprache mit Vorgesetzten halten zu müssen. Walter (2007: 134) spricht in Bezug auf die Principal-Agency-Theory vom diskreten Handlungsspielraum. Im Rahmen dieser Arbeit soll die Entscheidungsfreiheit als der – unter Umständen vertraglich festgelegte – Spielraum verstanden werden, innerhalb dessen die Agentur selbständig entscheiden kann. Hierbei ist die Vermutung, dass Unterschiede bei der – teilweise unentgeltlichen – Konzeptentwicklung und Umsetzung dahingehend bestehen, dass innerhalb der Konzeption weitgehend Freiheit bei der Mittelwahl besteht, bei der Umsetzung hingegen alle zur Realisierung anstehenden Maßnahmen eine formelle Freigabe des Auftraggebers benötigen. Im ersten Fall kann die Konzeptentwicklung als Werkvertrag verstanden werden, bei dem das Ergebnis ein Konzept basierend auf den Vorgaben ist, bei der Ausgestaltung der Konzeption ist die Agentur nach ihrem Ermessen frei.

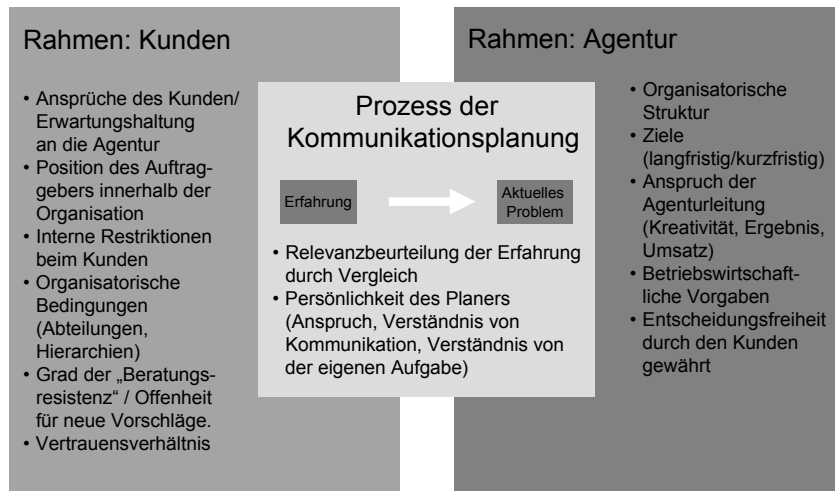


Abbildung 4.1.: Übersicht der Forschungsfragen Planungsprozess und Rahmen

- Gibt es Präferenzen für bestimmte Instrumente? Wenn ja, warum? Wovon sind diese abhängig (Pfade, Ausbildung, richtungsgebende Instanzen)?
- Wie definiert der Planer ein optimales Ergebnis? Gibt es ein „Richtig“ oder „Falsch“?
- Welche Schritte umfasst der Planungsprozess?
- Sind bei den o.g. Punkten Unterschiede zwischen PR- und Werbeagenturen feststellbar? Was können die Gründe für die Unterschiede sein?

Organisatorische Rahmenbedingungen

- Hat der Auftraggeber und seine institutionale Einbettung einen Einfluss auf die Kommunikationsplanung? Welche Faktoren bestimmen die Kommunikationsplanung?
- Welche Aspekte konstituieren die Entscheidungsfreiheit der Agentur? Im welchem Rahmen kann strategische Kommunikation durch die Agentur konzipiert und umgesetzt werden?
- Welche Rationalitäten und Restriktionen innerhalb der Agentur beeinflussen die Kommunikationsplanung?
- Sind Unterschiede zwischen Werbe- und PR-Agenturen feststellbar?

Einen Überblick über diese Fragenkomplexe gibt das Schaubild 4.1.



Abbildung 4.2.: Übersicht der Forschungsfragen integrierte Kommunikation

Zusatz-Aspekt integrierte Kommunikation:

- Wie wird integrierte Kommunikation von den Befragten definiert?
Was umfasst diese und was nicht?
- Unterscheiden sich Werbe- und PR-Konzepte von integrierten Konzepten?
- Welche organisatorischen Anforderungen ergeben sich aus dem Anspruch der integrierten Kommunikation? Begünstigen bzw. verhindern bestimmte Strukturen integrierte Kommunikation?
- Wie funktioniert Zusammenarbeit der verschiedenen Disziplinen? Gibt es eventuell Reibungsverluste? Welche Gründe werden hierfür in diesem Fall angegeben?

Der letzte Bereich untersucht einen aktuellen und in der Literatur unterschiedlich bewerteten Aspekt der Kommunikationsplanung. Hier werden im Abschnitt 4.4 anhand der Ergebnisse der Studie ausgewählte Theoriekonzepten der betriebswirtschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen Forschung teilweise empirisch überprüft. Vor allem die organisatorischen Probleme werden beleuchtet. Einen Überblick über die Fragenaufteilung gibt Schaubild 4.2.

4.2. Forschungsmethode und Durchführung

Die Kommunikationsplanung in Agenturen ist ein noch relativ wenig erforschter Bereich, auch wenn bereits zahlreiche Praktikerbücher erschienen und teilweise auch die organisatorischen Zusammenhänge beleuchtet worden sind. Diese Studie will sich dem Gegenstand nähern und versuchen, den Prozess der Kommunikationsplanung zu rekonstruieren. Hierzu wird auf die Case Based Decision Theory (CBDT) als theoretischen Rahmen zurückgegriffen. Vor allem, weil die Theorie neben der mathematischen Formalisierung für spätere quantitative Hypothesenprüfungen auch ein vermutlich fruchtbares Konzept bereit hält. Die Similarity als Motor der CBDT beschreibt einen Prozess der Bewertung der Relevanz bestehender Erfahrungen für ein aktuelles Entscheidungsproblem. Die Theorie gibt „Hinweise darauf, wie sich bestimmte Faktoren und Zusammenhänge im Feld zeigen“ (Gläser und Laudel 2006: 75).

Entsprechend der zuvor genannten Forschungsfragen und Schwerpunkte verfolgt die Studie eine fall-basierte Erklärungsstrategie in Form von qualitativen Experteninterviews. Das Ziel der Studie ist es, Erklärungen für Zusammenhänge zu geben und weniger statistische Zusammenhänge aufzudecken. Aus statistischen Daten lassen sich keine Kausalzusammenhänge schließen (Gläser und Laudel 2006: 72).

Ausgangspunkte sind zum einen der Ablaufprozess (Abbildung 1.1) und zum anderen die Elemente der CBDT (Abbildung 3.1). Die ersten Forschungsfragen konnten anhand bestehender Studien und Theorien nicht befriedigend geklärt werden. Es scheint sinnvoll, sich der Frage zu nähern, wie Kommunikationsplanung in Agenturen funktioniert, insbesondere angesichts der Lehrbuchvorgaben, die als mehrheitlich praktisch orientierte Literatur einen quasi-normativen Charakter aufweisen.

4.2.1. Zielsetzung der Studie

Ziel der instrumentellen Fallstudien wird sein, den Planungsprozess der Kommunikation zu rekonstruieren und die Entscheidungswege und -hintergründe und vor allem Rahmenbedingungen nachzuvollziehen. Wie bereits erwähnt, dient der skizzierte Prozess der Kommunikationsplanung (Abbildung 1.1) als erste Grundlage für das Verständnis des Forschungsfeldes⁵⁵ und besteht aus den Phasen Analyse, Strategie/zentrale Idee, Instrumente- und Medienwahl. Dieser Prozess ist wiederum eingebettet in den grundsätzlichen Ablauf mit der anschließenden Umsetzung und abschließenden Evaluation und Optimierung. Die Phasen Umsetzung und Kontrolle werden nicht genauer beleuchtet, aber dennoch in den Ergebnissen erwähnt, soweit diese als Antwort vorhanden sind und die Erwähnung im Rahmen der Studie sinnvoll ist. Der Fokus der Stu-

⁵⁵in Anlehnung an Creswell (1998).

die soll auf dem Planungsprozess selbst liegen und die Entscheidungshintergründe, Faktoren für und wider bestimmte Kommunikationsinstrumente und Vorgehensweisen aufdecken. Hierbei erfolgt die Anknüpfung an die im vorigen Kapitel vorgestellten Case Based Decision Theory und entsprechend geht es neben der Beantwortung der Forschungsfragen auch um die fallbezogene Überprüfung und Weiterentwicklung einer als aussichtsreich eingeschätzten Theorie (Kuckartz 2007: 84).

Der Planungsprozess der Auftragskommunikation wird wie bereits angesprochen nicht als isolierter Prozess gesehen, sondern – im Falle der Kommunikation in Agenturen – in eine Kunden-Agentur-Beziehung eingebetteter Prozess. Aus diesem Grunde fällt ein besonderes Augenmerk auf die spezielle Situation der Agentur als in eine Kunden-Agentur-Beziehung eingebundene Organisation mit abhängigen Entscheidungen.

Als weiteres Thema wurde der Befragung der Aspekt „Integrierte Kommunikation“ beigeordnet. Hierdurch sollte einerseits das aktuelle Thema Effizienz durch integrierte Kommunikation und damit auch die organisatorischen Herausforderungen innerhalb der Agentur und in Abstimmung mit dem Auftraggeber betrachtet werden. Andererseits war es für die Studie wichtig, ein für die Experten interessantes Thema zu wählen, um die Bereitschaft zur Teilnahme zu erhöhen, indem auch angeboten wurde, die Studienergebnisse später zur Verfügung zu stellen. Gerade die agenturinterne Organisation der integrierten Kommunikation war für die Studienteilnehmer von hohem Interesse, so dass die Bereitschaft stieg, den Kernbereich der Befragung hinsichtlich des Planungsprozesses mit zu beantworten.

Aus diesen drei Bereichen können auch unterschiedliche Schwerpunkte in der Methodik abgeleitet werden. Der Planungsprozess wird mit starker Anbindung an die CBDT bearbeitet und vorkonstruiert. Bei den Punkten der organisatorischen Rahmenbedingungen und der integrierten Kommunikation werden strukturierende Annahmen im Vorfeld getroffen und die empirischen Ergebnisse zusätzlich auf bestehende Literatur bezogen.

Durch die Studie soll ein breites Untersuchungsfeld abgedeckt werden. Entsprechend hat diese in weiten Teilen bewusst einen explorativen Charakter, um erste Erkenntnisse zu generieren. Vor allem hinsichtlich des zweiten und dritten Abschnitts zum Rahmen der Kommunikationsplanung und der integrierten Kommunikation sollen erst in zweiter Linie bestehende theoretische Konzepte mit den empirischen Daten abgeglichen werden.

4.2.2. Theoretischer Rahmen

Der Planungsprozess der Auftragskommunikation kann aus verschiedenen theoretischen Perspektiven beleuchtet werden, die allerdings oft nur einen Teilausschnitt zu erklären vermögen. In

dieser Arbeit wird eine entscheidungstheoretische Fundierung gewählt, die sich von disparaten Theorien löst und eine neue Sichtweise auf den Forschungsgegenstand einnimmt.

Der Planungsprozess der Auftragskommunikation soll als ein Entscheidungsprozess verstanden werden, der eine Reihe von sich zum Teil gegenseitig beeinflussenden Entscheidungen darstellt, die der Planer aufgrund seiner Erfahrungen und Erfahrungen Dritter (auch medial repräsentiert) trifft. Zur Untersuchung der Forschungsfrage wird die CBDT herangezogen. Konzeptionelle Elemente werden verwendet, um den Prozess zu erklären. Zugleich soll die Theorie selbst auf ihre Anwendbarkeit im Untersuchungsbereich geprüft und bei Bedarf entsprechend mit notwendigen oder sinnvollen Elementen ergänzt werden. Die Einflussfaktoren sollen allerdings als unabhängige Variablen betrachtet und selbst nicht untersucht und theoretisch evaluiert werden.

Der zweite Aspekt der organisatorischen Rahmenbedingungen ist nicht so stark an eine Theorie gebunden, es sollen hierbei Rückschlüsse zur Marketing- und Beratungsforschung gezogen werden. Diese Anbindung des Planungsprozesses an die organisatorischen Rahmenbedingungen ist essenziell für die Beschreibung des Prozesses, da dieser in einer Situation ohne Abhängigkeiten vermutlich anders verlaufen würde. Beispielsweise wenn es sich um einen Planungsprozess innerhalb eines Unternehmens handelte, der vermutlich mit anderen Restriktionen und Voraussetzungen abläufe.

Der zusätzliche Aspekt der „Integrierten Kommunikationsplanung“ wurde nicht gesondert durch eine spezielle Theorie gesichert, sondern soll anhand der – vorrangig marketingwissenschaftlichen – Literatur empirisch geprüft werden. Auf eine ausführliche Darstellung dieser Ergebnisse wird aus Platz- und Fokussierungsgründen verzichtet.

Der Autor besitzt mehrjährige Berufserfahrung in dem Forschungsfeld. Kritisch muss hierbei mit der subjektiven Sichtweise des Planungsprozesses und der Vorstellungen über die „richtige“ Vorgehensweise umgegangen werden, um nicht neue oder anders darstellende Aspekte unbeachtet zu lassen. Aus diesem Grunde wurde vor Beginn der Untersuchung ein Memo verfasst, um die eigene Sicht der Dinge festzuhalten und einen möglichen Bias zu vergegenwärtigen und kritisch würdigen zu können.

4.2.3. Methodische Herangehensweise

Die empirische Studie beruht auf qualitativen Experteninterviews, die mit Kommunikationsplaner im weitesten Sinne, also Konzeptionern, Beratern, Strategen oder auch Planern in Werbe- und PR-Agenturen durchgeführt wurden⁵⁶. Diese hatten mehrheitlich ihren Arbeitsschwerpunkt in der Leitung der Abteilung oder Geschäftsführung des Beratungsbereichs. Hierdurch sollte zum

⁵⁶Mohe (2004: 697) stellt eine steigende Bedeutung von qualitativer Erhebungsmethoden in der Beratungsforschung fest, wobei neuere Studien sich geringfügig häufiger den Berater als Datenquelle bedienten.

einen ausreichende Berufserfahrung, aber auch genügend Überblick und Einblick in die übergeordneten Prozesse und Einschätzung der Kundenbeziehungen durch die Befragten sichergestellt werden.

Es bestehen bei der Durchführung von Interviews in diesem Berufsfeld Restriktionen. So wurden Interviewanfragen gelegentlich mit dem Hinweis abgelehnt, nicht „schon wieder“ an einer Studie teilnehmen zu wollen. Insbesondere die große Zahl der Abschlussarbeiten an Hochschulen, Akademien und Privatschulen im Bereich der Werbung und PR scheinen eine Vielzahl von Interviewanfragen zu generieren. Dem sollte entgegengewirkt werden, indem das für die Praxis relevante Thema „Integrierte Kommunikation“ Teil der Untersuchung war. So wurde einerseits die Teilnahmebereitschaft gewährleistet und zugleich konnte das Kernthema der Untersuchung, der allgemeine Planungsprozess, mit eingewoben werden. Selbst als Bereitschaft seitens der Experten vorhanden war, musste ein hohes Maß an Flexibilität bei der Termingestaltung vorhanden sein, da Terminverschiebungen die Regel waren. Dies schränkt vor allem bundesweite Befragungen von Experten aus den Kommunikationsagenturen ein, da bevorzugt persönliche qualitative Interviews geführt werden sollten.

Die Arbeitsüberlastung potentieller Befragungsteilnehmer birgt noch die Schwierigkeit der mangelnden Bereitschaft, mehrere Mitarbeiter aus dem Bereich für ein Interview abzustellen. Dies wäre vor allem wünschenswert, um die organisatorischen Rahmenbedingungen mittels zusätzlicher Forschungsinstrumente zu beleuchten und die Ergebnisse besser validieren zu können.

Die Befragten waren zum einen Experten, die Kenntnis über den Untersuchungsgegenstand Planungsprozess, Rahmenbedingungen und integrierte Kommunikation aufwiesen und auch die Probleme kannten. Zudem waren sie auch Auskunftspersonen (Key-Informants) der jeweiligen Agentur, indem sie über grundsätzliche Abläufe und Daten des Unternehmens im Sinne der Unterscheidung von Hurrle und Kieser (2005: 584) Auskunft gaben⁵⁷. Die Autoren stellen fest, dass Auskunftspersonen in der Regel eher durch strukturierte Interviews befragt werden. Im Fall dieser Studie handelte es sich um vorstrukturierte Leitfaden-Interviews, die eine Mindestabdeckung aller interessierenden Aspekte ermöglichen, aber für neue Aspekte genügend Raum lassen sollte. Die Herausforderung lag darin, den Leitfaden abzuarbeiten, ohne in bewährte Gesprächsmuster zu verfallen, Antworten durch Fragestellungen vorweg zu nehmen oder Zustimmung für eigene Sichtweisen zu suchen. Hierfür wurde wie bereits erwähnt ein Memo erstellt, welches die Sicht der Dinge über den Untersuchungsgegenstand darlegte und durch die Reflexion verhindern sollte, für die eigenen Ansichten durch die Befragungen Bestätigung zu suchen. Ebenfalls wurden kurze Gesprächsprotokolle im Anschluss angefertigt, um Probleme und Besonderheiten festzu-

⁵⁷Key Informants geben als Experten Auskunft über die Organisation und ihre Beziehungen innerhalb oder außerhalb von Organisationen (vgl. auch Hurrle und Kieser 2005: 585). Die Autoren beziehen sich auch auf die Arbeiten von Anderson (1985), Bagozzi, Yi, und Phillips (1991), Kumar, Stern, und Anderson (1993), Phillips (1981) und Seidler (1974).

halten, die zur Optimierung der Interviews beitragen und auch eine bessere spätere Einschätzung der Antworten im Kontext erleichtern sollen.

Hinsichtlich der Bewertung der Ergebnisse sind folgende Einschränkungen zu diskutieren, die von Hurrle und Kieser (2005: 586) gesehen werden. Die Autoren untersuchen, inwieweit Auskunftspersonen tatsächlich verlässliche Eigenauskünfte liefern.

- Zum einen müssen Befragte die Frage richtig verstehen, um bestimmen zu können, über welches Verhalten sie Auskunft geben sollen. Die Befragten beziehen sich dabei auf kontextuelle Informationen, die dem Forscher nicht bekannt sind. Hierbei geht es insbesondere um Definitionen von Begriffen, die unterschiedlich verstanden werden. Aus diesem Grunde sollte eine Einschätzung zum Thema „Integrierte Kommunikation“ von den Befragten gegeben werden. Zum anderen wurde auf wissenschaftliche Klassifizierungen verzichtet, wenn auch ein Stück weit die Präzision und eindeutige Anschlussfähigkeit an die wissenschaftliche Diskussion leiden könnte. Vorteilhaft wirkt sich die Kenntnis des Untersuchungsgebietes seitens des Interviewers aus. Hierbei zeigen sich Vor- und Nachteile des Vorwissens. Auf der einen Seite besteht die erwähnte Gefahr vorgefertigter Sichtweisen durch den Forscher und auf der anderen Seite die bessere Fähigkeit, sich in die Gedankenwelt der Befragten hinein zu versetzen.
- Der Charakter der Befragung bedingt, dass Verhalten abgerufen werden muss, jedoch insbesondere bei habituellen Verhalten ist dies problembehaftet. Dies ist wie bereits angesprochene ein methodenimmanentes Problem der retrospektiv angelegten Befragung, die Sachverhalte erst im Nachhinein erfasst. Hierdurch treten stärker Verzerrungen zu Tage, die sich in veränderten Einschätzungen äußern, wie beispielsweise positiver Darstellung der eigenen Person oder des Unternehmens. Die Befragten filtern, ob sie eine unzensurierte Antwort geben, oder beispielsweise nach Erwünschtheit antworten oder um das eigene Unternehmen bzw. die eigene Person positiv zu präsentieren. Eine Rolle spielen hierbei „Impressions Management-Strategien“⁵⁸ oder „Self-Serving-Attributions“⁵⁹ (Hurrle und Kieser 2005: 589).
- Eine Verzerrung findet auch statt, wenn Einschätzungen über das Verhalten anderer gegeben werden sollen. Da das Verhalten anderer in der Regel weniger umfassend und präzise beobachtet werden kann, treten stärker Annahmen in den Vordergrund, wie sich eine solche Person verhält, statt tatsächliches beobachtetes Verhalten zu beschreiben (Hurrle und Kieser 2005: 586). Dies könnte bei Antworten der Fall sein, wenn Verhalten von Mitarbeitern oder

⁵⁸Goffman (1959) konstatierte, dass in sozialen Interaktionen häufig Rollen einem Theater vergleichbar gespielt werden, um gezielt den Eindruck zu steuern, den der Interaktionspartner von einem gewinnen soll.

⁵⁹Wortman, Costanzo, und Witt (1973) geben einen Einblick in der Selbstattributions-Verzerrung (Self-Attribution-Bias), bei dem gute Leistungen der eigenen Person, schlechte Leistungen externen Faktoren zugeschrieben werden. Vergleiche auch Mohe (2004: 698)

Kunden eingeschätzt wird. Der Befragte kann entsprechend nur seine Wahrnehmung der Situation schildern, Aussagen zum Verhalten Dritter sind entsprechend kritisch zu bewerten.

Das Interview folgt einem Leitfaden, der zuvor getestet und optimiert wurde. Der Test fand mit einer freien Konzeptionerin und ehemaligen Geschäftsführerin einer Berliner PR-Agentur statt. Es wurden vor allem sprachliche Optimierungen von unverständlichen Fragen vorgenommen, die gegebenenfalls falsch interpretiert werden könnten. Auch wurde der Leitfaden kritisch auf Vermutungen geprüft, die auf der Sichtweise des Autors dieser Studie basierten. Der Fragebogen wurde nach den ersten vier Befragungen geringfügig inhaltlich geändert. Basierend auf den ersten Befragungen kristallisierte sich heraus, dass eine Trennung von Konzeption und Strategie und die Ergänzung des Begriffs „zentrale Idee“ zur Strategie bei der Befragung sinnvoll ist, um präzisere Antworten zu erhalten. Die nachfolgenden Interviews wurden mit einem nahezu unveränderten Fragebogen durchgeführt. Die Lerneffekte der ersten Interviews wurden auch zur Optimierung des Befragungsstils genutzt, in dem beispielsweise auf eigene möglicherweise beeinflussende Formulierung vermehrt geachtet wurde.

Neben den Fragen sollte auch die prinzipielle Herangehensweise bei beispielhaften kurzen Kommunikationsaufgaben geschildert werden, um die Herangehensweise vergleichen zu können⁶⁰. Der Kritikpunkt einiger Befragter war, dass die Aufgaben zu unspezifisch und zahlreiche Fragen vorher zu klären seien. Die Befragten wurden im Interview darauf hingewiesen, dass es genau auf jene zu klärenden Vorfragen ankommt, dass diese also der Kern des Interesses sind. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte in einer qualitativen Inhaltsanalyse der Gespräche, worauf im Abschnitt der Auswertung eingegangen wird.

Die Zahl der Interviews war eine Abwägung zwischen Untersuchungsziel, Restriktionen bei der Probandenauswahl und dem Aufwand und Ressourcen des Forschers, besonders hinsichtlich der oben genannten Beschränkung bei der Grundgesamtheit und eingeschränkten Möglichkeiten einer bundesweiten Befragung.

Darüber hinaus weist diese Studie einen explorativen Charakter auf, da die Generierung möglicher Variablen und Faktoren zur theoretischen Rekonstruktion des Prozesses und Validierung der Theorie im Vordergrund steht. Ziel der Untersuchung ist es nicht, statistische Zusammenhänge zu erkennen. Wenn auch eine gewisse Generalisierung der Ergebnisse gewünscht ist, so muss dies auf der Basis des zur Verfügung stehenden Datenmaterials erfolgen und mit den entsprechenden Einschränkungen beachtet werden.

⁶⁰Siehe auch Cupp (1985) in Grunig und Grunig (1989). Sie stellte auch zwei hypothetische Aufgaben zur Krisenkommunikation.

Die Festlegung der Zahl der Interviews richtete sich auch in Einschränkungen nach dem Prinzip der theoretischen Sättigung (Strauss 1987). Grundlegende Aspekte schienen sich weitgehend nach den zwölf Interviews zu wiederholen, so dass für den Charakter einer explorativen Studie das Datenmaterial als ausreichend angesehen werden konnte.

4.2.4. Grad der Standardisierung und Kontrolle

Durch die Befragung mehrerer Experten in Agenturen soll zum einen die Reliabilität erhöht werden, da die Aussagen jeweils im Vergleich zu anderen Aussagen beurteilt werden können. Zudem kann eine tendenziell bessere Generalisierbarkeit erreicht werden, wenn auch eine Repräsentativität explizit nicht Hauptziel der Untersuchung ist.

Ein zuvor beschriebener kurzer Pretest des Leitfadens hinsichtlich der Verständlichkeit und Sinnhaftigkeit der Fragen sollte die Reliabilität weiter erhöhen, aber auch dazu dienen, die Fragen zu reflektieren und valide Daten zu sammeln. Durch die Auswahl einiger typischer Fälle (siehe nächster Abschnitt) sollte eine stabile Basis für die Erkenntnisse geschaffen werden. Aufschlussreicher sind Erkenntnisse, die in anderen Studien nicht erfasst wurden, die aber wichtige Faktoren bei der Entwicklung der Planungskonzepte sind (beispielsweise Sachzwänge, die eine suboptimale Kommunikationsplanung bedingen).

Weiterhin dienten die Gesprächsprotokolle als Basis für eine Bewertung der Aussagen der Befragten. Rahmenbedingungen des Interviews (Zeitdruck, Tiefe der Antworten, Einschätzung des Themas, Kollegen und Kunden etc.) spielen eine wichtige Rolle für die Evaluation der Aussagen.

Eine zusätzliche Kontrolle zur Erhöhung der Reliabilität durch einen Abgleich der Kategorienzuordnungen und Diskussion bezüglich der Interpretation innerhalb einer Forschungsgruppe ist aufgrund der Einzelarbeit dieser Studie nicht möglich. Dennoch erfolgte später ein zweiter vertiefter Durchlauf am gleichen Material, bei dem die Ergebnisse des ersten Durchlaufs im Auswertungsprogramm nicht sichtbar und im Geiste auch nicht mehr stark präsent waren. Ziel war eine im Rahmen der Einzelarbeit höchstmögliche Aussagekraft der Auswertung. Auftauchende Diskrepanzen wurden im Anschluss des zweiten Durchlaufs nochmals überprüft.

4.2.5. Auswahl der Probanden

Die Studie betrachtet Entscheidungsprozesse zur Kommunikationsplanung in Agenturen. Nach Angaben des GWA sind rund 560.000 Beschäftigte in der Werbung tätig, hiervon 130.000 in der Werbegestaltung und 37.000 bei den Auftraggebern in den Kommunikationsabteilungen⁶¹. Der

⁶¹Quelle: Basisdaten zur Kommunikationsbranche 2008 des GWA. Der Verband deckt nach eigenen Angaben 80% des relevanten Agenturmarktes ab und bezeichnet seine Angaben als nahezu repräsentativ.

Markt der Werbeinvestitionen umfasste rund 30 Mrd. an Werbeinvestitionen, wovon 20 Mrd. Werbeeinnahmen der Medien ausmachten. Der Anteil am Bruttoinlandsprodukt nimmt beständig ab⁶². Die Gesellschaft der Public Relation Agenturen e.V. (GPRA) ist das Äquivalent zum GWA, umfasst aber lediglich 34 Agenturen mit einem Gesamthonorarumsatz (2007) von rund 200 Mio. Euro und bildet entsprechen weniger den Gesamtmarkt der PR-Agenturen ab⁶³. Das Honorar- und Trendbarometer 2008 der Deutschen Public Relations Gesellschaft nennt Corporate Social Responsibility und Integrierte Kommunikation als wichtige Trends in der PR.

Die folgenden Angaben haben den Charakter einer persönlichen Situationseinschätzung, basierend auf einer mehrjährigen Berufserfahrung in der Kommunikationsbranche und deren Entwicklungen. Es dominieren Agenturen mit Schwerpunkt klassischer Marketingkommunikation („Werbung“) und Public Relations. Im Laufe der letzten Jahre haben vermehrt Agenturen ihr Angebotsportfolio erweitert und bieten Werbung, Public Relations und weitere Disziplinen entweder in einer Gruppe mit Spezialagenturen oder innerhalb einer Agentur an. Die organisatorische Vielfalt ist groß und hängt von der Größe oder auch von strategischen Entscheidungen während der Wachstumsphasen ab. Manche Agenturnetzwerke vergrößerten sich durch Zukauf bestehender Spezialagenturen oder gründeten Spezialagenturen aus einer bestehenden bekannten Agenturmarke heraus⁶⁴. Die Agenturen der Befragten sollten entsprechend eine Expertise im Bereich der integrierten Kommunikation aufweisen.

Die ausgewählten Probanden wurden zuvor in 4.2.3 bereits charakterisiert. Die Ansprache der Befragten erfolgte gezielt, teilweise auf Empfehlung von Befragten. Drei der Befragten waren aufgrund persönlicher Empfehlungen zu einer Teilnahme bereit. An der Studie nahmen fünf Experten aus Agenturen teil, die ihren Schwerpunkt im Bereich der Marketingkommunikation haben und sieben Experten, deren Agenturen im PR-Bereich anzusiedeln sind oder die einen PR-Hintergrund haben. Die Grenzen sind hierbei allerdings fließend. So hatte ein Interviewpartner zwar seinen Hintergrund in der PR, allerdings war er in einem Agenturnetzwerk mit Werbeschwerpunkt tätig. In diesen Fällen wurde die Einordnung allerdings nach der individuellen Berufserfahrung und Ausbildung vorgenommen. Die Tabelle 4.1 zeigt die Zusammensetzung der Probanden.

Es wurde auf ein persönliches Gespräch wert gelegt, um eine hohe Vertrautheit und Gesprächstiefe zu gewährleisten, allerdings war in zwei Fällen nur ein Telefoninterview möglich. Bis auf ein Interview mit einem Planner⁶⁵ einer renommierten Kreativagentur in Hamburg wurden die

⁶²Quelle: ZAW-Bilanzpressekonferenz. Diese postuliert auch ein Verschmelzen der Medien und abnehmender Trennschärfe bei den Mediengattungen (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) 2009).

⁶³Quelle: Eigendarstellung der GPRA. Das umfangreichere „Pfeffers PR-Ranking“ führt 144 Agenturen für 2008 auf mit einem selbst gemeldeten Gesamtumsatz von 485 Mio. Euro und rund 4.600 Mitarbeitern (Pfeffer 2009).

⁶⁴Einen Überblick über die Entwicklung des PR-Agenturenmarktes gibt Deck (2007), eine entsprechende Darstellung fehlt allerdings für den gesamten Agenturenmarkt.

⁶⁵Diese Bezeichnung wird in Werbeagenturen gelegentlich für den strategischen Kommunikationsplaner verwendet, wenn diese ein Planning entsprechend dem Selbstverständnis des Berufsverbandes der Planner Account Planning

Tabelle 4.1.: Untersuchungssteckbrief Interviews

Zeitraum:	Okt/Nov 2007
Anzahl:	12
Dauer:	1 - 1,5 h
Experten:	7 PR-Hintergrund, 5 Werbe-Hintergrund
Hierarchieebene:	Geschäftsführer/Standortleiter (6), Abteilungsleiter (6)
Agenturgrößen:	Groß/Netzwerk (8), Klein/Inhabergeführt (4)
Orte:	Persönlich: Hamburg (1), Berlin (9) Telefonisch: München (1), Frankfurt (1)

Interviews in Berlin durchgeführt. Alle Ansprechpartner waren innerhalb der Agentur mit dem Themenkomplex „Integrierte Kommunikation“ und Kommunikationsplanung betraut. Die hierarchischen Positionen der Interviewpartner waren durchweg auf der Leitungsebene: Geschäftsführer Beratung, Leitung der Abteilung Planning, Leitung Kreativkonzeption, Leitung Neugeschäft. Diese Personen ließen somit eine Konzeptionserfahrung aber auch einen Überblick über die Gesamtprozesse der Planung – inhaltlich und organisatorisch – erwarten.

Es sollte neben der fachlichen Trennung auch eine Mischung aus großen und kleinen Agenturen⁶⁶ in die Studie aufgenommen werden, da insbesondere bei den organisatorischen Belangen Unterschiede vermutet wurden. Mit einem zielgerichteten Auswahlverfahren (Purposeful Sampling) sollte versucht werden, ein adäquates Abbild der Heterogenität der Grundgesamtheit der Agenturen zu erreichen (Gläser und Laudel 2006: 93; Maxwell 1996; Guba und Lincoln 1989; Miles und Huberman 1994). Maxwell (1996) nennt den so genannten Key-Informant-Bias als Problemfeld (vgl. 4.2.3). Der Key Informant-Bias besagt, dass eine Person nur schwer allgemeingültige Aussagen zum Unternehmen treffen kann. Grunig und Grunig (1989: 186) weisen auf ein Problem bei Experteninterviews hin: Sie deckten bei einem Viertel der befragten Fälle Diskrepanzen zwischen zwei Aussagen von unterschiedlichen Mitarbeitern eines Unternehmens auf. Allerdings zeigen die Diskrepanzen auch, dass das Problem mit einer Erhöhung der Interviewzahlen pro Unternehmen nicht wirklich behoben werden kann. Die Tatsache, dass es bei der vorliegenden Studie auch um Beurteilung der eigenen Organisation geht, lässt die Vermutung zu, dass der Bias besonders bei den Fragen zur Organisation der integrierten Kommunikation im letzten Abschnitt auftreten könnte.

Group (APG) eingerichtet hat (Beninde 2000). Im folgenden wird auch der Begriff Planner verwendet, wenn eine Aussage sich auf den Planner bezieht.

⁶⁶Als große Agenturen wurden solche mit mehr als 50 Mitarbeitern eingestuft.

Die Antworten zur Entscheidungstheorie nehmen hingegen stärker Bezug auf den einzelnen Befragten. Hier könnte eher der Bias aufgrund von Selbstdarstellungseffekten auftreten, da die Befragten sich und die vertretene Organisation positiv darstellen wollen (Hurrle und Kieser 2005). Hierbei ist die Berufserfahrung des Autors dieser Arbeit in seiner Eigenschaft als Forscher hilfreich, denn einseitig positive Darstellungen können bereits im Interview oder bei der anschließenden Auswertung differenzierter und kritischer hinterfragt werden.

Ein weiteres Problem bei der Ermittlung der Interviewpartner besteht darin, dass integrierte Kommunikation vielfältig interpretiert wird, entsprechend unterschiedlich sind auch die Zuständigkeiten geregelt. In der Literatur reicht die Definition von der einheitlichen Gestaltung der Marketingkommunikation (Esch 2004) über das Verständnis der Marketing-PR (Schultz et al. 1993; Bruhn 2006b) bis hin zu einer inhaltlichen Integration ausgehend von der Unternehmenskommunikation (Zerfaß 2004; Ferguson 1999). Entsprechend ist diese Bandbreite auch in der Praxis zu erwarten. Aus diesem Grunde erfolgten zur Auswahl der Personen kurze Vorgespräche über das Ziel dieser Studie und den Aufgaben der potenziellen Befragten, um den optimalen Ansprechpartner in der Agentur zu ermitteln. Nur in wenigen Fällen gab es explizite Verantwortliche für das Thema integrierte Kommunikation, in der Mehrzahl wurde dies von den Strategie- oder Konzeptionsverantwortlichen mit abgedeckt.

Bei der Auswahl der Hierarchieebene für die Befragten sind die Erfahrung und Kenntnisse der Gesamtprozesse wichtiger als die Anforderung, dass der Befragte mit dem Tagesgeschäft laufend mit der Konzeption betraut ist. Zudem sind auch Leitungspositionen nach Erfahrungen des Autors teilweise strategisch und konzeptionell im Tagesgeschäft eingebunden.

Ein weiterer Problemaspekt in diesem Zusammenhang ist die Sichtweise der Befragten, die als abhängig vom Tätigkeitsfeld der Experten zu charakterisieren ist. Ist der Befragte einer bestimmten Disziplin verhaftet, wird er vermutlich andere Antworten geben als beispielsweise ein eher medienneutral denkender Planner.

4.2.6. Fragestellungen an die Kommunikationsplaner

Eine Übersetzung der zuvor genannten Forschungsfragen in verständliche Interviewfragen ist elementar, um die gewünschten Antworten von den Befragten zu erhalten:

Your research questions formulate what you want to understand; your interview questions are what you ask people in order to gain that understanding. [...] The practical consequence of this philosophical shift is that there is no way to logically or mechanically convert research questions into methods; your methods are the means to answering your research questions, not a logical transformation of the latter.

Their selection depends not only on your research questions but on the actual research situation and what will work most effectively in that situation to give you the data you need (Maxwell 1996: 74).

Hierzu wurde der Gesprächsleitfaden entwickelt, um in einem Tiefeninterview etwas über den Kommunikationsplanungsprozess und seinen bestimmenden Rahmenbedingungen zu erfahren. Der Forscher nähert sich dem Untersuchungsgegenstand und versucht, die Sichtweise des Befragten zu verstehen: „...the depth interview is a constructed dialogue focused on a creative search for mutual personal understanding of a research topic“ (Miller und Crabtree 2004: 196). In diesem Untersuchungsgegenstand sind die Verständnisschwierigkeiten als nicht so gravierend zu erwarten, wie in anderen Forschungsbereichen, die unter Umständen in eine „fremde Lebens- und Gedankenwelt“ eintauchen müssen. Aber ein gemeinsames Verständnis des Untersuchungsgegenstandes ist elementar, um in der späteren Auswertung auch die adäquaten Rückschlüsse ziehen zu können.

Es wird im Interview nach der grundsätzlichen Vorgehensweise beim Kommunikationsplanungsprozess gefragt. Hierbei lautet die These, dass alle Planungsprozesse in der Grundstruktur vergleichbar sind, da diese auf gängiger Praxis und entsprechender Theorie basieren, die in den akademischen Lehranstalten verbreitet sind (Bruhn 2006b; Leipziger 2007). Der Prozess durchläuft prinzipiell die Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation. Dennoch soll dies in einer Interviewfrage angesprochen werden, ebenso wie die mögliche Herkunft des verwendeten Planungsprozesses.

Hartleben (2004) bezeichnet sein Buch als einen „praktischen“ Leitfaden zum Erstellen zielgruppenspezifischer Werbe- und Kommunikationskonzepte. Er beschreibt zwar den Planungsprozess im Unternehmen, die Aspekte und das Vorgehen sind aber vermutlich auch für die Planung in Agenturen in hohem Maße relevant. Hartleben (2004) bietet eine konkretere Anleitung als die klassische Literatur der Marketingforschung, wie zum Beispiel Bruhn (2002), Meffert (1998) oder Kotler, Keller, und Bliemel (2007). Hartleben gibt so auch Hinweise für die Strukturierung der Interviews. Er wählt eine unterschiedliche Aufteilung und Benennung der Elemente, befasst sich allerdings auch mit den Grundelementen Situationsanalyse, Strategieentwicklung, kreative Umsetzung und Evaluation. Konzepte der Public Relations weisen offenbar eine vergleichbare Struktur auf (Leipziger 2007), indem sie auch auf die Teilbereiche Analyse, Strategie, Konzeption und Evaluation aufbauen.

Der Fokus der Betrachtungen wird allerdings auf dem Bereich Analyse (Welche Information sind relevant für die Entscheidungen bei einem integrierten Konzept?) und Planung (Wie beeinflussen die Aspekte die Entscheidung? Auf welchen Erkenntnissen beruhen die Entscheidungen?) liegen. Fragenkomplexe der Interviews sind:

1. Demografische Daten: Ausbildung, Werdegang, als Einstiegsfrage
2. Der grundsätzliche Prozessablauf: Herkunft, Elemente, Verständnis von Kommunikation und den Instrumenten (Was wird für welchen Zweck eingesetzt?)
3. Detailanalyse: Einzelne Schritte, integrierte Kommunikation, Abstimmung der Elemente, Theoretische Basis der Entscheidungen, Präferenzen, prozess-, system- oder organisationsimmanente Beeinflussungsfaktoren
4. Organisation: Zusammenarbeit Agentur – Unternehmen, Zusammenarbeit Abteilungen, Potenziale/Optimierungen, Stellung im Unternehmen
5. Persönliche Einschätzungen bzgl. integrierter Kommunikation in Unternehmen / Agenturen, Anforderungen/Eigenschaften eines „Integrationsmanagers“, optimale Struktur

Die konkreten Fragestellungen richten sich zum einen nach den Forschungsfragen hinsichtlich des Planungsprozesses und der Rahmenbedingungen, zum anderen sind diese beim Fragekomplex der Entscheidungstheorie an das Modell von Gilboa und Schmeidler (Abbildung 3.1) angelehnt. Die einzelnen Aspekte des Modells werden in Fragen übersetzt und so hinsichtlich der Eignung der Theorie einerseits und Beantwortung der Forschungsfrage andererseits beleuchtet. Die Blöcke des Modells dienen so zugleich der Strukturierung des Interviewleitfadens als auch der Bildung von ersten Oberkategorien für die Auswertung. Diese explizit theoriegeleitete Vorgehensweise soll prüfen, in welchem Maße das Modell der CBDT den Kommunikationsplanungsprozess aus der Sicht der Entscheidungstheorie zu erklären vermag oder gegebenenfalls Adaptionen notwendig werden, um die Wirklichkeit zu beschreiben oder gar erweiterte Gültigkeit zu erlangen. Als weitere Richtschnur sind die organisatorischen Rahmenbedingungen (Abbildung 1.1) und der Aspekt der integrierten Kommunikation und seine inhaltlichen und organisatorischen Implikationen als Fragekomplexe in den Gesprächsleitfaden eingeflossen.

Der Gesprächsleitfaden

Miller und Crabtree (2004: 192) formulieren Anforderungen an die Gesprächsführung eines Tiefeninterviews. Für diese Studie sind vor allem folgende Punkte relevant:

- Die Fragestellung breit fassen, um einer ausführlichen Antwort Raum zu geben.
- Klar definierte Terminologien verwenden, um Interpretation zu vermeiden und den gewünschten Sachverhalt zu beleuchten (Validität). Hierbei hilft es, wenn der Forscher die Fachsprache kennt. Allerdings offenbaren sich auch hier unterschiedliche Sichtweisen. Um die unklare Definition der „Integrierten Kommunikation“ (IK) näher zu beleuchten, wurde nach dem Verständnis der IK gefragt. Im Zuge der Fragestellung sollte auch der Gel-

tungsbereich der Frage begrenzt werden, damit sich die Antworten tatsächlich nur auf den untersuchten Kontext beziehen.

- Fragen leicht und klar verständlich formulieren. Dies ist eine Forderung, die sich dem vorigen Punkt anschließt.
- Das Gedächtnis stimulieren, insbesondere, da es sich um eine Befragung zurückliegenden Entscheidungsverhaltens und deren Gründe handelt.
- Vermeiden, eine Antwort vorzugeben. Dies gilt insbesondere um Verzerrungen durch eine „Vorbelastung“ des Forschers zu vermeiden.
- Interesse und Motivation des Befragten wecken. Hierfür ist der Aufhänger der integrierten Kommunikation als aktuelles und in der Fachpresse viel diskutiertes Thema geeignet.

Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang A.2.

4.2.7. Durchführung der Interviews und Transkription

Die zwölf Interviews ergaben in der Summe 14 Stunden Material. Diese Interviews wurden wörtlich durch einen erfahrenen Dienstleister mithilfe des Computerprogramms f4 transkribiert und mit entsprechenden Timecodes versehen, um die Originalstellen zum späteren Abgleich schnell auffinden zu können. Die Transkription wurde stichprobenartig auf ihre Zuverlässigkeit hin überprüft, kritische vom Dienstleister markierte Stellen wurden nachbearbeitet. Insbesondere bei Fachbegriffen war dies oft geboten. Die Transkripte umfassten rund 150 DIN A4 Seiten. Nach jedem Interview wurde eine kurze Einschätzung der Interviewsituation hinsichtlich Informativtiefe, Rahmenbedingung, Störfaktoren, wahrgenommene Offenheit des Gesprächspartners in Form eines Kurzberichts festgehalten. Dieses Vorgehen folgt der Empfehlung Gläser und Laudel (2006: 187), da die Interviewsituation auch das Interview beeinflusst und eine anschließende Einschätzung der Plausibilität von Aussagen bei der Auswertung erleichtert. Gemäß der Empfehlung von Kuckartz (2007) wurden diese Protokolle im Auswertungsprogramm MaxQDA in Form von Memos festgehalten.

Die angefertigten Transkripte machten das flüchtige Gesprächsverhalten für wissenschaftliche Analysen auf dem Papier dauerhaft verfügbar (Kowal und O'Connell 2007: 438). Die Transkription erfolgte allerdings ohne eine gesonderte Erfassung von besonderen Ausdrucksformen wie Stöhnen, Zögern oder Lachen, die einen Hinweis auf relativierte oder zögernde Aussagen geben könnten. Da es bei der Befragung nicht um eine Konversationsanalyse ging und auch keine kritischen oder Tabu belastete Themen Inhalt der Interviews waren, wurde auf diese Form der Auswertung bewusst verzichtet (Kuckartz 2007: 45; Miller und Crabtree 2004: 200).

Die Interviews wurden anschließend in Dateinamen anonymisiert, allerdings war teilweise durch Nennung der eigenen Agentur bei den Interviews eine punktuelle Zuordnung bei der Auswertung möglich.

4.2.8. Auswertungsmethode

Um die Informationen aus den Interviews systematisch zu gewinnen, wurde zunächst ein erstes Kategoriensystem angelegt, das gemäß dem Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2006: 193) das primäre Suchraster (Kategoriensystem) darstellt⁶⁷. Mithilfe des Suchrasters wurden Informationen im Ursprungstext markiert und entsprechend dem Untersuchungsziel strukturiert. Das Verfahren von Gläser und Laudel (2006) sieht vor, die Interpretation im Gegensatz zum ursprünglichen Verfahren von Mayring (1993) nur am extrahierten Material vorzunehmen. Hier ist durch das MaxQDA Programm die Möglichkeit gegeben, gezielt in die Textpassagen zurück zugehen, um auch den Kontext der Textpassage mit in der Analyse einzu beziehen und diese nicht isoliert zu betrachten.

Das Suchraster wurde ausgehend von den theoretischen Überlegungen des Kapitels 3.7 konstruiert und leitete so die Codierung zu Beginn an (Gläser und Laudel 2006: 194). Im Verlauf der Codierung wurden allerdings notwendige neue Aspekte ergänzt, um der Offenheit der qualitativen Methode Rechnung zu tragen. Das CBDT-Modell (Abbildung 3.1) wurde in erste Kategorien und Unterkategorien übersetzt, die das Modell widerspiegeln. Weitere Kategorien bezogen sich auf die organisatorischen Rahmenbedingungen sowie den zusätzlichen Aspekt der integrierten Kommunikation. Die Merkmalsausprägungen wurden frei beschrieben und keiner Rangfolge unterworfen, waren also nominalskaliert. So können die Variablen die komplexen Zustände beschreiben und werden so dem methodologischen Prinzip des Verstehens als Basisbehandlung sozialwissenschaftlichen Forschens gerecht (Gläser und Laudel 2006: 192). Die Flexibilität der Kategorien verhindert, dass Merkmalsausprägungen in eine ex ante vorgegebene Skala eingepasst werden müssen, sondern offen für bislang unbeachtete Sachverhalte sind. Entsprechend wurden im Verlauf der Extraktion Kategorien ergänzt, um bislang noch nicht erfasste Aspekte hinzuzufügen. Kuckartz (2007: 57) spricht bei diesem Vorgehen vom Codieren und bezieht sich auf Hopf und Weingarten (1993). Die Zuordnung der Textpassagen ist demnach eine menschliche Interpretationsleistung und unterliegt den üblichen subjektiven Bedingungen, die Hopf (1995) durch das konsensuelle Codieren zu minimieren versucht. Hierbei codieren mindestens zwei Forscher dasselbe Material und verständigen sich gemeinsam auf eine Codierung, gegebenenfalls unter Einbeziehung der Forschergruppe. Im Falle dieser Untersuchung basiert die Auswertung auf der Interpretationsleistung einer Person, wobei wie bereits angesprochen die Methodik eine Erhöhung der Reliabilität zum Ziel hatte (Abschnitt 4.1.1). Die Kategorien wurden in Code-Memos

⁶⁷Das gleiche Vorgehen beschreibt auch Kuckartz (2007: 62).

erläutert, um eine konsistente Zuordnung der Textpassagen zu gewährleisten und so ebenfalls die Reliabilität weiter zu erhöhen. Ziel war es, auch bei Dritten anhand des eindeutigen Codierleitfadens weitestgehend gleiche Zuordnungen zu gelangen und den Auswertungsprozess so intersubjektiv nachvollziehbar zu machen.

Bezüglich der Kategorienbildung selbst bestehen offensichtlich nach wie vor keine allgemein gültigen Regeln: „Patentrezepte für die Kategorienbildung im engeren Sinne gibt es nicht; je nach Untersuchungsgegenstand müssen dazu immer wieder neue Entscheidungen gefällt werden“ (Kriz und Lisch 1988: 134). Das Vorgehen entspricht durch die Ableitung von Kategorien, bzw. Variablen⁶⁸ in dieser Hinsicht einer deduktiven Methode, zumindest in dem Untersuchungsfeld des „Planungsprozesses“, dem die beschriebene CBDT zugrunde liegt, wobei erweiternde Kategorien induktiv aus dem Material entwickelt werden⁶⁹. Die Kategorien der Untersuchungsbereiche „Rahmenbedingungen“ und „integrierte Kommunikation“ wurden auf ersten Vermutungen (vgl. Abbildungen 4.1 und 4.2) über die Zusammenhänge erstellt, allerdings wurden auch hier Ergänzungen und Verfeinerungen vorgenommen. Diese empirischen Ergebnisse werden im folgenden Abschnitt an bestehender Literatur evaluiert, aber nicht explizit an einer Theorie gekoppelt. Ein Textsegment ist in diesem Falle ein Indikator für das Vorliegen einer bestimmten, genau definierten Kategorie eines unter Umständen sehr komplexen Kategoriensystems (Kuckartz 2007: 61). Dieses Kategoriensystem aus Sinneinheiten wird mittels semantischer Codierung ermittelt und ist ein elementarer Schritt zum Verstehen und Rekonstruieren der untersuchten Prozesse (Kuckartz 2007: 62f).

Durch die Adaption des Verfahrens von Mayring (1993) durch Gläser und Laudel (2006) ist es nicht mehr notwendig, einen Probedurchlauf durch einen Großteil des Materials vorzunehmen, da das Kategoriensystem bei der Auswertung erweitert wird. Im Gegensatz zu diesem Ansatz erfolgte allerdings die Auswertung dieser Studie dennoch bewusst in zwei Schritten. Im ersten Durchgang wurden die Interviews mit einer mittleren Intensität auf relevante Informationen geprüft, diese in Kategorien eingeordnet und bei Bedarf neue Kategorien gebildet. Anschließend wurden die Kategorien und Merkmalsausprägungen evaluiert und neu geordnet, Doppelungen oder unzureichend trennscharfe Kategorien zusammengefasst. Dieses verfeinerte Kategoriensystem wurde dann in einem zweiten Durchgang nochmals auf alle Interviews angewendet. Hierdurch sollte sichergestellt werden, dass zum einen alle relevanten Aspekte erfasst wurden, aber dennoch ein einheitliches Suchraster Anwendung fand.

⁶⁸Die Begriffe Kategorie, Variable und Merkmal werden häufig als Synonym verwendet. In dieser Arbeit sollen unter den Kategorien die Operationalisierung der Elemente der CBDT aus Abbildung 3.1 verstanden werden, die in weiteren Codes spezifiziert werden.

⁶⁹Kuckartz (2007: 200) konstatiert, dass deduktive und induktive Verfahren häufig miteinander verzahnt werden und insofern die Herangehensweisen nicht so grundverschieden sind, wie kontrovers geführte Diskussionen dies vermuten lassen.

Wie bereits in Abschnitt 4.1.1 erwähnt, erfolgte eine zweifache Auswertung mit einem Abgleich der beiden Durchgänge, um eine bestmögliche Reliabilität bei der Auswertung durch eine Person zu gewährleisten.

Die Ergänzungen der Kategorien betrafen auch Aspekte, die von der CBDT nicht erfasst, aber für relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage oder weiteren Beschreibung des Planungsprozesses und seiner Rahmenbedingungen erachtet wurden. Bei der Zuordnung der Aussagen zu den Kategorien wurde bewusst nah am Material gearbeitet, auf eine weitgehende Interpretation wurde zugunsten der Reliabilität verzichtet, auch wenn hierdurch gegebenenfalls geringere Fallzahlen bei den Zuordnungen zu erwarten waren.

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse dargestellt. Da die qualitativen Daten keine Komplexitätsreduktion wie die Quantifizierung erlauben, werden die erhobenen Daten gemäß der erfolgten Kategorisierung präsentiert und mit Zitaten unterlegt. Dabei werden die Daten gemäß der zuvor eingeführten Struktur (Planungsprozess, Rahmenbedingungen, integrierte Kommunikation) dargestellt. Die Zitate haben hierbei die Funktion, die Arbeitsweise zu demonstrieren und Fälle plastisch zu beschreiben (Gläser und Laudel 2006: 266).

Anmerkung: Es nahmen auch weibliche Interviewpartner an der Studie teil, allerdings wurden aufgrund der Anonymisierung auf weibliche Formen verzichtet. Die Nomenklatura der Interviews lautet wie folgt: W oder P für einen Befragten mit Werbe- bzw. PR-Hintergrund folgend mit der Interviewnummer und der Absatznummer. Zur Einordnung der Interviews seien folgende Informationen gegeben:

Interview 1: Strategie eines großes Agenturnetzwerks mit Werbehintergrund

Interview 2: Strategie einer großen PR-Agentur

Interview 3: Strategie eines großen Agenturnetzwerks mit PR-Hintergrund

Interview 4: Strategie eines großes Agenturnetzwerks mit PR-Hintergrund

Interview 5: Strategie einer großen Werbeagentur

Interview 6: Planner eines großen Agenturnetzwerks mit Werbehintergrund

Interview 7: Strategie einer kleinen PR-Agentur

Interview 8: Strategie eines großen Agenturnetzwerks mit PR-Hintergrund

Interview 9: Konzeptioner einer mittleren Werbeagentur

Interview 10: Strategie einer Strategieagentur mit PR-Hintergrund

Interview 11: Strategie einer großen PR-Agentur

Interview 12: Strategie einer mittleren Kommunikationsagentur mit Werbehintergrund

Wenn nicht zwischen Nennungen von Experten mit PR- oder Werbehintergrund unterschieden wurde, fielen diese zu annähernd gleicher Häufigkeit. Die Häufigkeiten werden genannt, um eine

Bedeutsamkeit der Kategorie einschätzen zu können. Zudem werden Einzelnennungen erwähnt, wenn diese ergänzende Aspekte bereitstellen.

4.3. Darstellung der Ergebnisse

4.3.1. Planungsprozess

Die Darstellung der Ergebnisse ist gemäß der theoretischen Vorüberlegungen der CBDT strukturiert. Neue Aspekte schließen sich den Ausführungen an. Es sei an dieser Stelle noch mal in Erinnerung gerufen, dass die Gesamtzahl der Interviews zwölf betrug. Geringere Fallzahlen bei einzelnen Kategorien oder Aspekten werden entsprechend angegeben.

4.3.1.1. Prozess allgemein

Zu diesem Abschnitt äußerten sich insgesamt elf Befragte. Aus den Interviews kristallisierte sich heraus, dass der Planungsprozess anscheinend weitgehend standardisierte Strukturen aufweist. Die Befragten sprachen hierbei von Schablonen, Checklisten, Prozessroutinen, wiederkehrenden Strukturen, baukastenartigen Instrumenten oder bestimmten Mechaniken, die sicherstellen sollten, dass gewisse, offensichtlich erprobte Abläufe eingehalten würden.

Eine nachvollziehbare Begründung liefert die folgende Aussage:

Und wenn man sich schon mal die Mühe gemacht hat für andere Fälle, für andere Projekte zu sortieren, zu gliedern, Pro und Cons zu haben, SWOT-Analysen gemacht zu haben, Vermittlungsstrategien, Kommunikationsbarrieren definiert zu haben, dann sind das zumindest die Stichworte, die man wieder braucht, um auch nichts zu vergessen, sage ich ganz banal. W9, 14

Aussagen von vier Befragten stellen allerdings klar, dass nicht ganze Konzepte übernommen würden. Ein Experte beschrieb sein Vorgehen dergestalt, dass er ein neues Konzept in ein altes hineinschriebe, schränkte zugleich aber die Verwendbarkeit alter Konzepte wieder ein. Man hebe die Sachen auf, schaue sie sich wieder mal an, könne gegebenenfalls eine Seite übernehmen. Aber es würde nach Aussage eines weiteren Experten eher immer wieder aufs Neue gearbeitet. Nur einzelne Instrumente (beispielsweise Zielgruppen-Befragungen, Wettbewerbsanalysen, Übersichtsanalysen etc.) würden als strukturierende Elemente des Konzeptes wiederverwendet und entsprechend mit neuen Inhalten gefüllt.

Zum Aspekt Entscheidungsträger äußerten sich sechs Befragte. Hiervon konnten die Aussagen zweier Experten dahingehend gewertet werden, dass der Planer die Entscheidungen trifft. Drei

Experten beschrieben, dass der ranghöchste Berater oder der Geschäftsführer in kleineren Agenturen die letzte Entscheidungsgewalt inne hätte. Ein Befragter betonte die Teamentscheidung, bei der gemeinsam das weitere Vorgehen festgelegt werden müsse.

Gemäß den Antworten von zwölf Befragten zu groben Inhalten und Abläufen ihrer Konzepte re-präsentiert offenbar der modellhafte idealisierte Ablauf des Planungsprozesses (Abbildung 1.1) im Kern den empirisch erhobenen tatsächlichen Ablauf, wenn auch Abweichungen festzustellen waren. So wurde von drei Befragten die Entwicklung einer zentralen Idee als eigene Phase unabhängig von der Strategie beschrieben. Hier zeigte sich offenbar auch eine erste Unterscheidung zwischen Werbe- und PR-Agenturen. Die der Strategieentwicklung folgende Kreativkonzeption in der Werbeagentur würde dem Namen nach auch von der Kreativabteilung durchgeführt, die auch die Entwicklung der zentralen Idee übernehme, wohingegen die Konzeption in PR-Agenturen oft vom Berater selbst entwickelt würde. Allerdings verfügte nach Aussage eines Experten seine große integrierte arbeitende PR-Agentur auch eine eigene Kreativabteilung, die dann die Kreativkonzeption übernehme.

Die eingangs getroffene Vermutung eines rekursiven Prozesses hat sich in drei Aussagen explizit bestätigt. Es sei nach Angaben dreier weiterer Experten auch nicht ungewöhnlich, dass Konzepte kurz vor Ende nochmals überdacht oder umgeworfen würden, weil das Briefing nicht genau erfüllt worden wäre oder Strategien im Laufe des Prozesses infrage gestellt würden.

Eine wichtige Feststellung für den Rahmen der Kommunikationsplanung wurde von drei Befragten dahingehend getroffen, dass es sich bei Konzeptentwicklungen vorrangig um eine so genannte Pitch-Situation handle. Die Agentur versuche in einer Wettbewerbspräsentation, Neugeschäft zu generieren. Dies habe wesentliche Auswirkungen auf Zeitbudgets und Kostenrestriktionen, da solche Präsentationen in der Regel gegen ein geringfügiges Honorar oder gänzlich unbezahlt geleistet würden.

Die Konzeptionsphase, von der Sie sprechen, findet ja meistens in der Pitch-Vorbereitung statt, also in der unbezahlten Phase, wo man noch im Wettbewerb mit anderen Agenturen ist. Das ist ja dann nicht so, dass die Kunden bezahlen für die Konzepte, sondern die bezahlen ja hinterher nur für das Abarbeiten.

P8, 24

Das Ziel der Planungen sei die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes. Zum Ergebnis des Planungsprozesses äußerten sich insgesamt elf Befragte. Die Meinung über das optimale Ergebnis fiel unterschiedlich aus, hätte aber laut der Mehrzahl der Befragten das etwas pauschale Ziel, effektiv zu sein.

Das funktioniert bei den Kunden, das funktioniert bei der Zielgruppe, das funktioniert in der Umsetzung, es funktioniert mit den Medien. P2, 48

So gab ein Befragter an, dass sich der Erfolg des Konzeptes immer erst bei der Umsetzung zeige, aber im ersten Schritt der Wettbewerbssituation zunächst optimal das Kundenbriefing erfüllen müsse.

Als weiterer Aspekt, insbesondere hinsichtlich der Motivation zur Anwendung integrierter Kommunikation sollte auch die Effizienz beleuchtet werden. Dies war nach den Antworten der neun Befragten, die sich hierzu äußerten, zu urteilen ein sehr unterschiedlich verstandener Begriff. Drei Befragte trafen klar die Annahme, dass integrierte Kommunikation die Effizienz der Kampagne erhöhe, in dem sich ein wiedererkennbarer roter Faden durch alle Medien zöge. Der konkrete Beweis in Form von Marktforschung dafür scheint aber problematisch zu sein, da nach Aussage eines Befragten die Messung der Kommunikationsleistung für einzelne Instrumente zwar möglich, aber Synergien nur schwer messbar seien. Ein Experte kritisierte, dass sich die Marktforschungsinstitute hierauf noch nicht ausreichend vorbereitet hätten. Das sich nach Ansicht zweier Experten zunehmend durchsetzende Kommunikations-Controlling versuche die in Unternehmen durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen zu analysieren und den optimalen Mitteleinsatz für die Kommunikation zu steuern.

Eine Aussage zum Aspekt Definition und Messung der Effizienz war die folgende:

Effizienz würde ich in der Relation messen: Was habe ich reingesteckt, jetzt auch monetär natürlich, dass ich da einen möglichst hohen Gegenwert herausbekomme. P3, 10

Die Konzepte umfassten nach Aussage eines Befragten das, was der Kunde als Aufgabe gestellt hat, man spricht in diesem Falle von einem Kundenbriefing. Empfehlungen für weitere Maßnahmen seien dann nach Aussagen von zwei Experten aber vor allem hinsichtlich eines integrierten Ansatzes üblich, weil sie auch im wirtschaftlichen Interesse der Agentur lägen.

Nach diesem kurzen Einblick in grundlegenden Charakteristika des Planungsprozesses sollen nun die Teilaufgaben beleuchtet werden.

4.3.1.2. Teilaufgabe Analyse

Elf Befragte äußerten sich zum Briefingvorgehen und sahen Probleme bereits beim Briefing durch den Kunden. Hierbei bemängelten vier PR-Experten stereotype Briefings, weitere vier Befragte gaben an, unpräzise Briefings vor dem weiteren Vorgehen zunächst hinterfragen zu müssen.

Dies betreffe beispielsweise die vom Kunden gesteckten Marketingziele, das Kundenbriefing mit dem vom Kunden identifizierten Problem, die Zielgruppenvorgaben und entsprechenden Botschaften. Unpräzise, simplifizierte Briefings stammten häufig von Kunden, die eine „eierlegende Wollmilchsau“ suchten, indem mehrere, teilweise sogar zuwiderlaufende Ziele gleichzeitig ver-

folgt werden sollten. Hierzu führten Agenturen nach Aussagen von sechs Befragten Vorabgespräche mit dem Kunden durch, um das Briefing dann gemeinsam zu entwickeln und um die Kommunikationsziele von den Marketingzielen abzuleiten. Wiederkehrende Ziele der Kunden seien nach Angaben der Befragten Bekanntheit, Verhaltensänderung oder Meinungsführerschaft. Die grundlegenden Aufgaben seien im Prinzip vergleichbar, allerdings sahen die Experten aufgrund der Unterschiede bei Absendern und Produkten wiederum im Detail abweichende Aufgabenstellungen.

Als mögliche Aspekte hinsichtlich der Auswahl der Analyse, Strategie und Instrumente lassen sich folgende Oberkategorien von den Antworten der elf Befragten ableiten, die in dieser Planungsprozessphase auch Gegenstand der Analysen seien. Dabei würde es aber weniger um ein „entweder-oder“ gehen, sondern eher um eine pragmatische Sammlung von Analysetools, die die notwendigen Informationen liefern sollten. Gegenstände der Analysen seien Zielgruppe, Absender (Branche, Unternehmen/Institution, Marke), Produkt (Eigenschaften, Vertrieb), Markt und Wettbewerber.

Als eine große Fehlerquelle in den Kundenbriefings sahen zehn Experten eine unscharfe Zielgruppenangabe wie beispielsweise die Beschreibung „Breite Öffentlichkeit“. Diese in der Befragung bei einer Beispielaufgabe bewusst eingesetzte Zielgruppenbeschreibung wurde als häufig vorkommend bestätigt und in den Interviews bemängelt. Von den Befragten wurde durchgehend eine Präzisierung und Priorisierung hinsichtlich Meinungsführer oder besonderer Themenaffinität gefordert, um auch mögliche „Relevanzfaktoren“⁷⁰ wie beispielsweise Mediennutzung ableiten zu können. Eine unterschiedliche Sichtweise hinsichtlich des Begriffes war in der Tendenz erkennbar, indem zwar die klare Mehrheit der Befragten – auch der PR-Strategen – von Zielgruppen sprach, aber zwei Befragte aus PR-Agenturen das Konzept und die damit verbundene Marketingsichtweise teilweise kritisierten, da es im Zusammenhang betrachtet zu kurz greife, indem es schwer steuerbare Kommunikations- und Medienprozesse ausblende.

Ja, also ich halte ja gar nichts von Zielgruppen. Das Wort ist ja furchtbar. Das hat so was von einer Dartscheibe: Man nagelt jemanden hin und wirft den Pfeil hinein. Also, ich glaube, das Sender-Empfänger-Modell, das ist ein Primitiv-Modell, das leider noch in vielen Agenturen, auch bei vielen Kunden, einfach weil es die Komplexität so schön reduziert, einfach immer noch da ist, aber ich bin fest der Überzeugung, das funktioniert nicht. Es ist leicht zum Arbeiten, aber es gibt keine Zielgruppen. [...] Also, dass sozusagen, dieser Zielgruppenansatz ist ja einer, der sozusagen vorgibt, ich kann es steuern. Das ist natürlich ein Modell, was dem, der das Steuer in der Hand hat, viel Gewissheit gibt, ich mach' das richtig. Deshalb glauben wir alle dran, aber ehrlich gesagt, das ist so ein hundsmiserables und schwarz-weiß Modell... das ist so wie, als wenn man noch in einer mechanischen Welt leben würde. P3, 28

⁷⁰Dieser Begriff wurde von einem Befragten verwendet und scheint hier als Oberbegriff geeignet.

Als weiteren wichtigen Aspekt für die Auswahl der Strategie nannten sieben Befragte das Produkt und deren Absender. Hiervon leite sich die Strategie elementar ab, entsprechend müsste das Umfeld analysiert werden. Einzelne Fragen lauteten beispielsweise, ob aus dem Produkt selbst eine Argumentation und ein kommunikativer Vorteil entwickelt werden könne oder eine synthetische Marke geschaffen werden müsse. Auch wurde die Frage als relevant erachtet, ob es sich um einen neuen Absender (beispielsweise Marke) oder einen bekannten etablierten Absender handele, bei dem auf bestehendes Vertrauen und Reputation aufgebaut werden könne.

Ein wichtiges Instrument sei nach Meinung von vier Experten das so genannte Benchmarking, bei dem Analysen zu vergleichbaren Branchen, Wettbewerbern, Produkten oder auch Zielgruppen angefertigt würden, um vielfältige Einordnung vornehmen zu können, beispielsweise um die eigene Marktbedeutung oder kommunikative Leistung zu ermitteln.

Also wir machen i.d.R. Benchmarkanalysen der Wettbewerber mit Fokus auf der Untersuchung, welche Themen die besetzen, und wir machen Zielgruppenanalysen i.S.v. schauen wir uns doch mal andere Unternehmen an, die auch diese Zielgruppe haben, aber aus ganz anderen Branchen kommen. Wie gehen die das kommunikativ an? Und da haben wir eigentlich ein Bewertungssystem, das mit Schulnoten arbeitet, gewichtet ist, ein festgelegtes Grundbuch sozusagen, um diese Wettbewerber oder Zielgruppenmitglieder zu beurteilen in der Kommunikation und dann haben wir am Schluss dann tatsächlich auch das klassische Benchmarking mit Graphen und Zahlen und Linien, wo man dann rauslesen kann [...] Ihr seid hier ganz unten und der Beste ist ganz oben. Schauen wir uns doch mal genau diesen Punkt an, was macht der komplett anders als ihr? Daraus ergeben sich häufig auch Empfehlungen oder neue Perspektiven, die wir selbst überhaupt nicht vermutet hätten, bevor wir das durchgeführt haben. P2, 26

Die Frage nach der Höhe des zur Verfügung stehenden Budgets stellten drei Befragte, um den Umfang der möglichen Kampagne im Vorfeld bestimmen zu können, da hiervon nach ihrer Ansicht auch die Strategie und Instrumentenwahl abhänge. Diese Frage kam explizit nur von Werbestrategen.

Hinsichtlich möglicher Analyseinstrumente sagte ein Planner einer großen Kreativagentur, dass die qualitative Forschung für ihn einen höheren Stellenwert als quantitative Studien besitze:

[...] für unsere Arbeit [...] Kommunikation ist ja erstmal was Weiches... sind qualitative Studien mit viel viel mehr Möglichkeiten, viel mehr Insights, die viel spannenderen und auch hilfreicherer Ansätze, um Lösungen zu entwickeln, weil es eben häufig ganz weiche Faktoren sind. W6, 64

Neben diesem oben genannten Katalog wurden weitere Aspekte durch die Experten angesprochen. Die Frage nach dem „Newswert“, öffentlicher Relevanz und gesellschaftlicher Diskussion der Kommunikationsaufgabe stellten sich nach eigenen Angaben drei Strategen im Rahmen des Analyseprozesses, zwei PR-Strategen und ein Konzeptioner in einer Werbeagentur, wobei letz-

terer auch starke journalistische Wurzeln hat und entsprechend bei diesem Aspekt eher der ersten Gruppe zuzuordnen wäre. In diesem Zusammenhang sprachen zwei PR-Strategen auch den Aspekt Reputation des Unternehmens an, da sie einen starken Einfluss der Reputation auf die Gestaltung und Wirkung der Kommunikation sahen.

Im Zuge der Analyse stelle sich auch die Frage, ob das vom Kunden dargestellte Kommunikationsproblem andere Ursachen haben könnte, die in anderen Bereichen liegen könnten und behoben werden müssten, bevor eine Kommunikationslösung erfolgreich durchführbar sei. Beispielsweise müsse bei einer Krise der Auslöser beseitigt, bei gefährlichen Produkten müsse das Gefahrenpotenzial entfernt werden. Bei nachlassenden Marktanteilen müsse der Grund gesucht werden, der nach Ansicht der Befragten häufig nicht im Einflussbereich der Kommunikation läge. Das Ziel einer ehrlichen Analyse beschreibt ein Befragter wie folgt:

Also, das Spezifikum herauszuarbeiten, auch noch mal dem Kunden den Spiegel vorzuhalten, auch die unangenehme Wahrheit [...] In der Analyse liegt eigentlich schon ein bisschen die Antwort da drin, wie die Kampagne sein muss. P7, 46

Auf der Basis der Analyse würde im weiteren Verlauf nach Angaben der Befragten die Strategie entwickelt.

4.3.1.3. Teilaufgabe Strategie und Idee

Wie bereits erwähnt, ist die Entwicklung der zentralen Idee offenbar in manchen Agenturen eher Teil der Strategie und bei anderen Agenturen eine eigene kreative Leistung und stärker im Zusammenhang mit der Maßnahmenkonzeption zu sehen. Die erste Aufteilung ist anscheinend in PR-Agenturen, letztere eher in Werbeagenturen üblich. Auf diese Abweichung vom angenommenen Modell 1.1 machten zwei Befragte aufmerksam. Allerdings wies die Aussage eines PR-Experten darauf hin, dass hier eine Veränderung dahingehend zu beobachten sei, dass auch integriert aufgestellte PR-Agenturen ihren Strategien eine eigene Kreationsphase anschließen würden.

Zwölf Befragte sagten aus, dass die Gestaltung der Strategie sehr unterschiedlich und individuell sein könne, es fiel ihnen schwer, mögliche Regeln zu nennen. Acht der Befragten griffen auf folgende Beispiele für Strategien zurück, um ihre Aussagen zu verdeutlichen.

- Geschichten erzählen: An sich wenig emotionale geladene Produkte durch emotionale Geschichten aufwerten.
- Vertrauen durch Gütesiegel: Das Siegel der unabhängigen Stiftung Warentest wird als vertrauensbildende Maßnahme und Verkaufsargument eingesetzt.

- Testimonials: Prominente Personen als Fürsprecher für ein Produkt, Dienstleistung oder politische Aussage, um die Akzeptanz in der Zielgruppe oder dem Publikum zu erhöhen.
- Early Adopter Ansprache: Bestimmte Personen gelten als Meinungsführer und als besonders aufgeschlossen für neue Produkte. Diese werden bevorzugt eingebunden, um in langfristigen Strategien mit geringem Budget Wirkung zu entfalten.
- Vertriebsstrategie: Der Fokus kann auf eine starke Präsenz im Handel gelegt werden, indem beispielsweise Regalplätze gekauft werden, um Wettbewerbsprodukte aus dem Sortiment zu drängen.
- Sonderangebote: Kurzfristig wirkende taktische Werbung zur Steigerung der Verkaufszahlen im Handel und auch in der klassischen Werbung.
- CSR: Corporate Social Responsibility, also soziale Verantwortung des Unternehmens durch Projekte belegen, die auch in der Werbung und PR kommuniziert werden.
- Relaunch: Den Traditionskern zur Wiederbelebung freilegen und neu aufladen.

Drei Befragte gaben an, dass gelegentlich die Strategie „in letzter Sekunde“ an die Idee angepasst werde. In welchem Umfang diese Änderungen in solchen Fällen notwendig wurden, ist nicht näher erläutert worden. Nur wurde der mögliche Umfang der Änderungen durch einen Befragten eingeschränkt, da auch die Maßnahmen bei einer geänderten Idee angepasst werden müssten, was besonders bei integrierten Ansätzen schwer sei.

Als Ergebnis der Teilaufgabe Strategie solle eine Art Plattform zum Weiterarbeiten stehen:

...und das fließt dann alles ein in [...] ein internes Briefing für die Kreation, und ist sozusagen die gelungenste Fassung der strategischen Stoßrichtung, also sozusagen die verdichtetste Formulierung der Aufgabe. Und die wird dann natürlich praktisch als Basis genommen für die Kreationentwicklung, aber faktisch ist es natürlich so, dass man auch in diesem Prozess schon sich gemeinsam mit der Kreation hinsetzt, also einfach beim Entwickeln dieses Briefings. W6, 8

Von dieser strategischen Plattform leitet sich die im Folgenden dargestellte Maßnahmenkonzeption ab.

Hinsichtlich der Phasenzuordnung der Entwicklung der zentralen Idee war wie bereits erwähnt, ein gemischtes Bild festzustellen. Sie wurde eher der Strategiephase zugeordnet, wohingegen drei Befragte mit Werbehintergrund diese der nachfolgenden Kreativkonzeption zuordneten. Den Charakter der zentralen Idee fasst die folgende stark simplifizierende, aber eindruckliche Aussage zusammen:

Also einmal ist es das Schwierige, die zentrale Idee zu finden, die Spaß macht, die unterhält und die einfach ist und gleichzeitig gut. P7, 16

4.3.1.4. Teilaufgabe Maßnahmenkonzeption

Die Maßnahmenauswahl scheint nach Aussagen der neun Befragten von einer großen Optionsvielfalt geprägt zu sein. Ein Ziel der Befragung war es, erste Ansätze für Entscheidungsregeln zu identifizieren, welche Maßnahmen, Maßnahmenschwerpunkte oder Maßnahmenkombinationen für welche Strategie nach Ansicht der Befragten geeignet sein könnten. Die Befragten sahen allerdings kaum einfache „Wenn-dann“-Regeln, sondern betonten vielmehr die Individualität eines jeden Projektes. Man könne keine pauschale Aussagen treffen. Dennoch haben die Befragten einige ihnen bewusste Prinzipien beschrieben.

Ein Befragter räumte der PR Priorität ein, wenn das Thema so in den Medien zu platzieren sei:

Ich muss halt einschätzen, welches Gewicht und welches kommunikative Potenzial ein Thema hat. [...] Und das führt dann dazu, dass ich meine Instrumente auswähle. Und wenn ich [...] überzeugt bin, ein Thema läuft, dann lasse ich eben keine große Werbekampagne machen. Also der neue A1, [...] wie „aus Versehen“ das immer war, das weiß man ja dann auch nicht. Da wurde irgendwie ein Foto bekannt, das extrem gelaufen ist überall. [...] Das ganze Thema, die ganze Positionierung, alles wurde von den Medien wie selbsttätig in die Welt gesetzt. [...] Das ist ein Thema, das läuft anders, als wenn ich den neuen Hyundai in Deutschland verkaufen muss. P10, 64

Nach Ansicht von sieben Befragten bildeten die Zielgruppen den Ausgangspunkt für die Instrumentenwahl. Die Mediennutzung und Aufenthaltsorte der Zielgruppe seien ausschlaggebend, um Instrumente nah an der Zielgruppe zu bestimmen. Hierbei brauche der Planer Wissen von Dritten wie beispielsweise Mediaagenturen, die solche Daten aus der Marktforschung ableiten könnten. Die Mediaagentur wurde von zwei Befragten auch als Quelle möglicher Innovationen benannt, da diese am Puls der Zeit seien und neuentwickelte Instrumente kennen würden.

Ein Befragter sprach von einem „Anpassen“ der Maßnahmen an die Strategie. Ein weiterer PR-Experte verglich die Maßnahmenkonzeption mit der Erstellung eines Reihenhauses, bei dem die Teile zwar standardisiert seien, die Kombination dennoch ein individuelles Ergebnis ermögliche.

Ein Experte gab kritisch an, dass manchmal die Instrumentenwahl einer starken Idee statt der strategischen Vorgabe folge. Dies berge die Gefahr, dass Kanäle gewählt würden, in der die Idee gut funktioniere, aber unter Umständen die Zielgruppe nicht optimal erreiche, allerdings auf der anderen Seite die kreative Inszenierung der Idee erleichtere.

Drei Experten mit Werbehintergrund beschrieben das Konzept der Kontaktpunkte (bzw. Touchpoint oder auch Kampagnenzyklus). Diese Denkweise besage, dass man Kontaktpunkte zwischen Marke und Zielgruppe entwickeln müsse, um diese möglichst oft mit der Botschaft zu erreichen. Hierfür müsse die integrierte Kommunikation möglichst viele Gelegenheiten schaffen, in denen der Kunde die Botschaft wahrnehmen könne, beispielsweise in der Zeitung, Radio, Internet, Fernsehen, Dialogmarketing, U-Bahn oder Kino. Man müsse diese Kette im Konzept berücksichtigen, um die Effizienz der Kampagne zu erhöhen. Diese Sichtweise kritisierte ein Befragter explizit, da er dies als „Totschlagen mit Kontaktpunkten“ begreife und dies den Blick verschränke auf eine Reduktion auf wesentliche und wirksame Instrumente.

Ein PR-Strategie sprach von der notwendigen Identifikation der „Treiber der Kommunikation“, diese erfüllten eine tragende Rolle im Kommunikationsmix. Die Kombination selbst hinge dann von den Stärken und Schwächen der jeweiligen Instrumente ab, wie die folgende Aussage unterstreicht.

Und es gibt eben bestimmte Kanäle und Medien, die sind besser geeignet, um Bekanntheit aufzubauen, andere sind besser geeignet, um Abverkauf zu steigern, weil sie möglicherweise von dem Kontaktpunkt viel viel dichter am Kaufentscheidungsprozess dran sind, als ein Kinospot. [...] Also natürlich hat da jedes Medium eben seine Stärken und Schwächen [...] W6, 50

Diese Stärken und Schwächen sind offenbar der entscheidende Faktor bei der Auswahl der Instrumente und waren den Befragten vielfach bewusst, auf die Nennungen der einzelnen Aspekte muss hier aus Platzgründen verzichtet werden.

4.3.1.5. Memory: Erfahrungen als Entscheidungsgrundlage

Unter diesem Punkt soll eine Diskussion darüber nachgezeichnet werden, ob Erfahrung grundsätzlich aus der Sicht der Befragten für den Kommunikationsplanungsprozess relevant ist, um die Anwendbarkeit der CBDT auf den Untersuchungsbereich zu prüfen. Hierzu äußerten sich sieben der zwölf Befragten, wobei der Nutzen von Erfahrung bei der Planung von Kommunikationsprozessen grundsätzlich zwar bestätigt, aber zugleich eingeschränkt wurde, da die bearbeiteten Projekte doch sehr unterschiedlich seien.

Erfahrungen sind eben immer relevant, vor allen Dingen, wenn man sowohl schlechte als auch gute gemacht hat. Bei den schlechten weiß man, was man anders macht, und bei den guten weiß man, wie man es noch mal machen kann. Also insofern spielen Erfahrungen immer eine große Rolle. Und es ist mit Sicherheit sinnvoll, auch diese Erfahrungen heranzuziehen, wie es bei anderen Projekten gelaufen ist. Wirklich Learnings herauszukristallisieren, die immer dienlich sind, für jedes neue Projekt, das man angeht. Insofern hat das eine ganz hohe Relevanz. W5, 14

Ein Planner aus einer Werbeagentur sagte aus, wenn man lange genug im Bereich gearbeitet habe, wäre die Wahrscheinlichkeit hoch, ein ähnliches Problem in einem anderen Marktsegment in einer ähnlichen Situation bereits gelöst zu haben. Entsprechend gab ein Kreativ-Konzeptioner an, dass er zu 80% aus vorangegangenen Projekten und Konzepten von sich selbst abschriebe, allerdings eher die grundsätzlichen Inhalte, weniger die Details. Ein weiterer Experte mit Werbehintergrund gab an:

Das kann ja nur aus Erfahrungswerten kommen. Das kann ja nur sein, dass man sagt, das ist etwas, was so neu ist, was so außergewöhnlich ist, also wo man das abgleicht mit Bewährtem oder mit Erlebtem und dann feststellt, ja, das hat Potenzial. Das kann ja nur aus dem Erfahrungsschatz kommen, diese Intuition oder dieses Gefühl. W12, 44

Erfahrung könnten nach Aussage eines Befragten nur die Personen in seiner Agentur haben, die Agentur selbst hätte keine Wissensdatenbank, um auf Erfahrungswissen zurückgreifen zu können. Ein anderer Experte unterschied explizit zwischen Wissen von Unternehmen und Erfahrung von Mitarbeitern.

Eine typische Aussage vor allem bei Strategen mit werblichen Hintergrund war, dass Erfahrung hilfreich sei, dass aber letztendlich die Entwicklung neuer Ideen im Mittelpunkt der Arbeit stünde. Der Begriff Erfahrung wurde von einem Befragten gleichgesetzt mit „Kenne ich alles, mache ich wie immer“.

Das Zusammenwirken von Erfahrung und Kreativität beschreibt ein Experte wie folgt:

Also würde ich mal sagen, dass Techniken, Erfahrungswerte in der Umsetzung sicherlich wichtiger sind. Und in der Planung, in der Kreativephase, in der Strategie und Konzeption ist es, glaube ich, auch ganz gut, wenn man zwar diesen Boden hat, das Fundament hat, aber sich dann auch mal lösen und davon abheben kann, um wirklich Neues oder Außergewöhnliches zu denken. W12, 36

Kreativität sei nach Meinung eines weiteren Befragten ohne Erfahrung möglich, ergänzend fügt er hinzu, dass Erfahrung für die korrekte Briefingumsetzung nötig sei, um die Empfehlungen des Plannings zu verstehen.

Auf den Aspekt Kreativität wird im Abschnitt 4.3.1.8 noch einmal eingegangen.

4.3.1.6. Similarity: Relevanzbeurteilung von Erfahrungen

Es soll unter diesem Punkt aus den oben genannten Gründen nicht die Erfahrungen selbst, sondern mögliche Aspekte des kognitiven Prozesses der Relevanzbeurteilung dargestellt werden.

Der kognitive Prozess selbst steht nicht im Fokus der Studie, insofern werden hier erste Ergebnisse dargestellt, die einen Hinweis für weitere Untersuchungen liefern können.

Neun Befragte äußerten sich zum Aspekt Similarity. Im Interview wurde dieser Sachverhalt durch eine Frage umschrieben, nach welchen Faktoren die Relevanz von bestehenden Erfahrungen für das aktuelle Projekt beurteilt wird.

Beim Rückgriff auf bestehende Erfahrungen wurden von den Experten auch Begriffe wie Analogien oder Assoziationen verwendet, die genau den Sachverhalt der Similarity widerspiegeln. Zweimal wurde der Verdacht durch die Experten geäußert, dass dieser Prozess unbewusst verlief, man könne ihn nicht nachvollziehen. Aber dennoch äußerten sich sechs Befragte zu Aspekten, die einen ersten Hinweis auf die Einflussfaktoren der Similarity im Kontext der Kommunikationsplanung geben:

- Auftraggeber/Absender
- Aufgabenstellung
- Produkt/Kategorie
- Markt
- Branche
- Instrument/Maßnahme
- Zielgruppen (mit Mediennutzung) und Botschaften
- Umfeldern
- Budget

Ein Befragter gab als Voraussetzung für Vergleiche an, dass man „in einer Welt bleiben müsse“ (W5,16).

Die folgende Aussage beschreibt Einschränkungen bei der Verwendung von Erfahrungswissen:

Ich kann nicht insgesamt etwas komplett übertragen, sondern die Herausforderung, vor der ich stehe, ist wirklich in der Mehrzahl aller Fälle, eine Neue. Also selbst wenn ich, was weiß ich, Versicherung A und Versicherung B schon gemacht habe, kann Versicherung C garantiert irgendwo noch einen Detailspekt – selbst, wenn sich das irgendwie zu 50% oder 60% gleicht – ein Detailspekt, der es mir nicht ermöglicht, das, was ich bei dem ein oder anderen schon erfolgreich gemacht habe, auch ins Dritte zu übertragen.

P11,14

Von zwei Befragten wurde eine aufschlussreiche Unterscheidung getroffen zwischen generischem Wissen und speziellem Wissen, welches die Relevanz von Erfahrungen offenbar unterschiedlich stark beeinflusst. Konkret wurde hierbei der Unterschied zwischen allgemeinem Branchenwissen und speziell auf den Kunden bezogenes Unternehmenswissen genannt.

Auf die Frage, ob diese Ähnlichkeiten bewusst oder unbewusst gesucht würden, antworteten drei Befragte, dass ihnen das Suchen nach Ähnlichkeiten durchaus bewusst sei. Es würden systematische Vergleiche in Form von Benchmarkanalysen angestellt, aber inwieweit dann kognitive Prozesse ablaufen würden, konnte nicht beantwortet werden. Zwei Befragte vermuteten selbst unbewusste Prozesse. Einem Befragten war der Prozess offenbar sehr wohl bewusst. Auf die Frage nach möglicher unterschiedlicher Relevanz von Erfahrungen gab er die Antwort:

Also meine Entscheidungen treffe ich natürlich nach den Erfahrungen, die ich gemacht habe, und natürlich entweder auf Basis derer, die ich für gut gehalten habe, oder auf Basis derer, die erfolgreich waren. Also wenn ich gelernt habe, bestimmte Dinge funktionieren einfach, und ich kann es mir von mir aus noch nicht mal erklären, dann werde ich das natürlich versuchen, das immer wieder durchzudrücken, bis mir dann irgendwann auffällt, es funktioniert vielleicht doch nicht so sehr, oder ein Kollege hat eine bessere Idee, die anders funktioniert oder besser funktioniert; das ist ganz einfach. P11, 12

4.3.1.7. Aspiration Level: Einflussfaktoren Erwartungshaltung

Das Aspiration Level wurde wie bereits im Vorfeld der Untersuchung erwähnt, gemäß der Überlegungen zur CBDT in mehrere Aspekte untergliedert, die eine Erwartungshaltung des Entscheiders, also das Aspiration Level im Sinne der CBDT beeinflussen können. Diese Aspekte konnten auch bei der Auswertung festgestellt werden, wobei sich neue Punkte vorrangig innerhalb der folgenden Kategorien wiederfanden:

- Standardtools und Standardinstrumente
- Bauchgefühl
- Wissen und Wissenswandel
- Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation
- Satisfizierung

Standardtools und Standardinstrumente

Hierbei ging es um den Aspekt, in welchem Maße standardisierte Instrumente Anwendung im Kommunikationsplanungsprozess fänden. Im Zuge dieser Antworten entstanden auch die Erkenntnisse zu standardisierten Prozessabläufen (siehe Abschnitt 4.3.1.1). Die Befragten gaben an, dass der Arbeitsablauf zwar offensichtlich standardisiert sei, dass der Output sich dennoch nach den jeweiligen Vorgaben stark unterscheide. Der Begriff Standardtools besaß bei den Befragten eine doppelte Konnotation. Zum einen waren die Standardtools die Instrumente innerhalb des Planungsprozesses, also beispielsweise eine Benchmarkanalyse. Zum anderen umfasste der Begriff Kommunikationsinstrumente, als PR, Werbung, Dialogmarketing etc. Im Folgenden soll diese Unterscheidung begrifflich in Standardtools und Standardinstrumente erfolgen.

Es ergab sich bei den zehn Befragten, die sich zu diesem Thema äußerten, ein gemischtes Bild. Drei Befragte mit Werbehintergrund und zwei Befragte mit PR-Hintergrund verneinten die Existenz von Standardinstrumenten, zwei PR-Experten stimmten dieser Aussage wiederum zu. Drei Experten mit Werbehintergrund vermuteten, dass PR eher mit Standardinstrumenten arbeiten könne. Zwei PR-Strategen gaben an, dass sie Baukästen oder Module verwendeten. Werbe-Strategen verwiesen in der Regel auf ihren Kreativitätsanspruch und verneinten die Verwendung von Standardinstrumenten, obgleich ein Planner einer großen Kreativagentur zugab, über ein gewisses „Repertoire“ zu verfügen, dass sie aber immer wieder versuchten, kreativ neu zu denken.

Bei genauer Beschreibung des Vorgehens und der Instrumente gaben sieben Befragte an, dass sie die Mechanik bestehender, erprobter Instrumente beibehalten würden, aber die Inhalte der Botschaft, der Idee oder Strategie anpassten, um ein konsistentes Konzept ausgehend von der zentralen Idee zu entwickeln.

Das sind alles Autos, ja. Das sind alles Autos und mein Auftrag ist es, das Auto zu beladen mit Unternehmensinhalten und irgendwo diese Inhalte abzuliefern. Und wenn ich das Gefühl habe, wie jetzt beim Web 2.0, das ist derzeit ein Auto, das ist en vogue und in und funktioniert bei den Kunden, aber auch bei den Zielgruppen, dann finde ich es durchaus legitim, das Auto beizubehalten, aber den Kofferraum mit anderen Inhalten zu füllen, um meinem Auftrag gerecht zu werden. P2, 38

Ein Befragter gab diesbezüglich zu bedenken, dass die Antwort über die Standardisierung von dem Grad der Spezialisierung der Agentur abhinge. Ein Interviewpartner aus einer Dialogagentur würde der Frage nach Existenz und Einsatz von Standardinstrumenten eher zustimmen als ein breit denkender Planner aus der Agentur. Eine ähnliche Sichtweise, dass die Sichtweise bezüglich der Standards auch stark vom eigenen Portfolio und der gesammelten Erfahrung abhinge, vertraten zwei PR-Strategen.

Ein Befragter gab an, man könne nicht immer alles neu erfinden, aus wirtschaftlichen Gründen müsse man gewisse Standards einsetzen. Ein anderer Experte bezeichnete es als stereotype Vorstellung der Kunden, man würde gleiche Konzepte „aus der Schublade holen“. Aber das wäre nach seiner Ansicht nicht der Fall, was er aus wirtschaftlichen Gründen gelegentlich bedaure.

Bauchgefühl und Empathie

Zum Themengebiet Intuition, Bauchgefühl oder auch „gesunder Menschenverstand“ haben sich alle zwölf Befragten geäußert, konnten aber bei genauerer Nachfrage die Herkunft des Gefühls nicht immer angeben. Sie umschrieben die Herkunft des Gefühls damit, Situationen offenen Auges wahrzunehmen und die Eindrücke des täglichen Lebens auf die eigene Problematik zu übertragen.

Dank des Bauchgefühls wüsste man vorher, wie es auszusehen hätte, äußerten ein Werbe- und ein PR-Strategie gleichermaßen.

In der Regel hat es was damit zu tun, dass man irgendwann in einem Briefinggespräch oder in einem Termin so einen Grundgefühl hatte für etwas. Das kommt meistens schon sehr früh, so ein Grundgefühl, ohne dass man es wirklich sagen konnte, aber man so was spürt, in welche Richtung das gehen müsste eigentlich. Und plötzlich steht es dann da nach harter Arbeit und dann sagt man, genau das ist jetzt eigentlich die Verbalisierung des anfänglichen Grundgefühls... W9, 42

Drei Befragte gaben an, dass das Bauchgefühl auf Erfahrungen aus vergleichbaren Situationen beruhe, bei denen sie Erfolg gehabt hätten.

Das kann ja nur sein, dass man sagt, das ist etwas, was so neu ist, was so außergewöhnlich ist, also wo man das abgleicht mit Bewährtem oder mit Erlebtem und dann feststellt, ja, das hat Potenzial. Das kann ja nur aus dem Erfahrungsschatz kommen, diese Intuition oder dieses Gefühl. W12, 44

Zum Aspekt Zielgruppe und Bauchgefühl konnten acht Befragte eine Aussage treffen. Drei Befragte meinten, dass es von der Persönlichkeit abhinge, wie weit man sich in seine Zielgruppe hinein fühlen könne. Aber grundsätzlich sollte ein Planner bzw. Strategie eine emphatische Gabe mitbringen, wenn man sich auch „rein arbeiten“ müsse, so die Ansicht zweier Experten.

Bei aller Sicherheit gaben allerdings auch sechs Experten zugleich an, das Bauchgefühl zusätzlich verifizieren zu wollen. Dies erfolge entweder durch klassische Marktforschung oder einen zweiten Blick von unbeteiligten Dritten. Als weitere Bestätigung des Bauchgefühls sah ein Befragter den sozialen Austausch. Wenn etwas in der Diskussion funktioniere und Begeisterung auslöse, müsse es „richtig“ sein.

Wissen und Wissenswandel

Wissen stammt nach Angaben der Befragten aus vielen Quellen:

- Allgemeines Wissen über Märkte und Trends
- Berufliches Wissen, auch aus eigenen Projekten
- Projektbezogene Analyse und Marktforschung

Allgemeinwissen über Märkte und Trends gewannen neun der Befragten aus Fachartikeln, durch offene Augen und aus dem Internet („Schlagwortsurfen“). Hier würden nach Angaben der Experten automatisch Benchmarks gesammelt, die nicht projektbezogen wären, aber bei Bedarf im Geiste abrufbar seien. Bei den Trends nannten drei Befragte Werbetrends, also Trendinstrumente wie beispielsweise Web 2.0, Blogging oder Channel Planning, die also eher die eigene Tätigkeit betreffen. Angemerkt wurde, dass nur die entsprechenden Spezialisten über das Detailwissen ver-

fügen sollten, da ein zunehmendes Detailwissen in allen Disziplinen rasch komplex würde. Auch würde Wissen über gesellschaftliche Trends für fünf Befragte eine Rolle bei der Kommunikationsplanung spielen.

Andere Kampagnen würden durchaus als Inspirationsquelle genutzt, äußerten acht Befragte. Sie sprachen dabei nicht von Kopieren, sondern Übernehmen von Kommunikationsmechaniken oder neuen Instrumenten. Dabei könnten Trends nach Aussage eines Experten auch im eigenen Hause entstehen, wenn sich gewisse Mechaniken als erfolgreich herausstellten und in weiteren Projekten verwendet würden.

Bezüglich der beruflichen Erfahrung wurde von fünf Befragten (davon vier mit PR-Hintergrund) klar geäußert, dass ihr Wissen nicht akademischen Ursprungs sei, sondern nur aus dem beruflichen Alltag und seinen Erfahrungen stamme. Wichtig war mehreren Befragten auch, aus der Evaluation der vergangenen Projekte zu lernen und Anleitungen für neue Projekte abzuleiten. Vor allem hinsichtlich des Aspiration Levels bestätigte ein Experte, dass man aus der Erfahrung auf den zukünftigen Erfolg von Maßnahmen schließen könne:

Das ist ja die Klaviatur, die ist standardisiert. Und natürlich gibt es die und man weiß, wie erfolgreich das ist. P4, 32

Die projektbezogenen Analysen bezögen nach Angaben von fünf Befragten neben eigener Marktforschung auch Studien zu Märkten und Zielgruppen ein. Ziel sei es, einen detaillierten Einblick in das gesamte Umfeld zu erhalten. Auch müssten bei tiefer gehendem Informationsbedarf Spezialwissen beispielsweise von Mediaagenturen eingeholt werden.

Ein Befragter machte darauf aufmerksam, dass man zwischen Wissen eines Unternehmens und der Erfahrung eines Mitarbeiters unterscheiden müsse. Ein Mitarbeiter könne seine Erfahrungen in einer Wissensdatenbank ablegen, aus der das Unternehmen wiederum Regeln für seine Kommunikation ableiten könne. Dieser Unterscheidung schloss sich ein weiterer Befragter indirekt an, indem er ebenfalls zwischen gespeichertem Wissen einer Agentur und der Erfahrung differenzierte.

Hinsichtlich des Wissenswandels und des Verfalls der Haltbarkeiten von Wissen können aus den Antworten von elf Befragten zwei grundlegende Richtungen abgeleitet werden. Als haltbarer wurden von sieben Befragten Grundprinzipien wie beispielsweise Erfolgsfaktoren, Dramaturgien, Regeln und Regeln des Marketings und der Kommunikation eingestuft. Als Beispiele nannten sie das AIDA-Modell sowie unveränderliche Anforderungen wie beispielsweise „Respekt vor dem Kunden“ oder „transparente Botschaften“. Auch Zielgruppenstudien seien nach Ansicht von drei Experten nicht einem so starken Wandel unterworfen und behielten mehrere Jahre ihre Gültigkeit. Allerdings wurde zweimal, wie bereits erwähnt, explizit ein geändertes Zielgruppen-

verständnis skizziert. Es wandelte sich vom Sender-Empfänger-Modell zu einem dialogischen Modell, in dem Zielgruppen auch schwerer steuerbar seien.

Ich glaube, dass diese Erfolgsfaktoren dieser Maßnahmen heute noch Gültigkeit haben. Ich glaube aber, dass die inhaltliche Ausrichtung der Maßnahmen heute nicht mehr Gültigkeit haben muss. P2, 30

Trends und Zeitgeist hingegen würden sich nach Ansicht von fünf Befragten schneller ändern und zwar im Zeitraum von wenigen Jahren. Zudem besäßen Marktforschungsdaten wie Markenbekanntheit nur eine sehr kurze Gültigkeit.

Als ein grundlegender Wandel wurde von sechs Befragten die Entwicklung der neuen Medien beurteilt. Dieses Wissen verfiel zwar schnell, allerdings seien die Veränderungen insgesamt als nachhaltig einzuschätzen.

Gesetzmäßigkeiten

Die Frage nach Gesetzmäßigkeiten zog erwartungsgemäß eine Vielzahl von Details nach sich, die im Folgenden nicht dargestellt werden sollen. Vielmehr geht es um die Schilderung grundsätzlicher Gedankengänge bei den befragten Kommunikationsplanern. Zu dem Thema haben sich alle zwölf Befragten geäußert. Das folgende Zitat fasst einen zentralen Aspekt zusammen:

Wenn man bestimmte Problemstellungen hat, die so allgemein sind, wie Bekanntheit aufbauen, Abverkauf steigern, dann gibt es einfach bestimmte Medien, die besser geeignet sind für bestimmte Aufgaben und dementsprechend wird auch eben die Medienauswahl vorab getroffen. W6, 50

Die Auswahl der Instrumente erfolge nach Angaben der Befragten im Spannungsfeld von anvisierter Zielgruppe, Kommunikationsziel und Budget. So wurden beispielsweise Fernsehen, Anzeigen und Plakate mehrheitlich als Instrumente zum Bekanntheitsaufbau genannt, Dialogmarketing zur Kundenbindung, Internet zur Ansprache junger Zielgruppen und zum Transport multimedialer Inhalte und taktische Maßnahmen zur Steigerung der Verkaufszahlen (beispielsweise Werbung mit Sonderangeboten). Dies ist nur ein Ausschnitt der Gesetzmäßigkeiten, die genannt wurden.

Zwei Befragte mit PR-Hintergrund betonten die Unterschiede zwischen PR und Werbung. Das folgende Zitat stellt dies plastisch dar:

Ich kann sagen, ich buche mir den – was nicht leicht ist, aber ich kann es machen – den Opernplatz in Frankfurt. Da zeige ich den neuen Mini und dazu spielt wer weiß wer, irgendwie einmalig und exklusiv. Und parallel mache ich ein Gewinnspiel, damit die Leute vorher dort sich die Karten reservieren können und ich mache dann auch noch in der Werbung und so weiter. Das geht leicht. [...] Was Sie dann nicht

mehr hinkriegen, ist, dass das in den Medien dann auch noch entsprechend abgefeiert wird. Das ist einfach keine Nachricht. P10, 28

Die PR sei nach Ansicht von sechs Befragten (hiervon ein Experte aus einer Werbeagentur, mit journalistischen Erfahrungen) im Gegensatz zur Marketingkommunikation auf Multiplikatoren angewiesen. Entsprechend zählten zu den erwähnten Gesetzmäßigkeiten vor allem auch die Mediengesetze, bei denen die Befragten äußerten, dass sie die Interessen der Journalisten berücksichtigen müssten, um erfolgreich zu sein. Ohne wirkliche Nachrichten sei eine PR nur schwer möglich. Ein PR-Strategie sah einen zunehmenden Kontrollverlust aufgrund der sich verändernden modernen Medienwelt – einmal gestreute Nachrichten seien nur schwer revidierbar.

Ein Katalog von Zielen und entsprechend geeigneten Instrumenten konnte aus den Antworten von elf Befragten abgeleitet werden. Dieser Katalog spiegelt die oben genannte Aussage zu den Stärken und Schwächen der Instrumente. Auf eine detaillierte Darstellung wird auch hier verzichtet.

Satisfizierung

Die Antworten auf die Frage, unter welchen Umständen die Befragten eventuell ein nicht optimales Ergebnis abgeben würden, ist Gegenstand der folgenden Darstellungen. Elf der zwölf Befragten konnten sich zu diesem Aspekt äußern, die Aussagen konnten zu folgenden Punkten zusammengefasst werden:

- Anspruch der Agentur
- Ressourcenprobleme innerhalb der Agentur
- Restriktionen durch den Kunden

Der Anspruch der Agentur könne nach Angaben von vier Befragten geringer sein, als das optimal Mögliche. Hierfür nannten diese zunächst die mangelnde Attraktivität eines Kunden aufgrund des Produktes oder des geringen Budgets. Ein Befragter erwähnte auch eine „Kundentoleranz“ als Grund für einen niedrigeren Anspruch. Wichtig seien auch Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, hinsichtlich der wirtschaftlich besten Lösung für die Firma.

Ressourcenprobleme wurden von sechs Befragten genannt. Entweder seien die Zeitvorgaben durch den Kunden knapp gewesen oder man hätte nicht genug Mitarbeiter für die Bearbeitung freistellen können. Zwei Befragte gaben an, am letzten Tag oft noch den wichtigen Feinschliff an der Konzeption vorzunehmen, was manchmal aufgrund von parallelen Neugeschäften nicht mit der notwendigen Sorgfalt geschehen könne. Zwei Strategen mit Werbehintergrund gaben zusätzlich den menschlichen Faktor zu bedenken, wenn zum Beispiel die Mitarbeiter einfach „einen schlechten Tag“ hätten.

Als Restriktionen durch den Kunden wurden von vier Befragten vor allem begrenzte Budgets genannt, innerhalb derer das Konzept umsetzbar sein müsse. Die erwähnte Ressourcenknappheit wird nach Angaben der Befragten zusätzlich durch den Kunden durch knappe Zeitvorgaben verschärft. Ein PR-Stratege brachte das Spannungsfeld der Restriktionen und die Grenzen der Möglichkeiten pointiert zum Ausdruck:

[...] wir können gut, schnell und billig – man kann sich zwei davon aussuchen. P11, 42

Zwei Strategen mit Werbehintergrund gaben hingegen an, immer das beste Konzept abgeben zu wollen. Sie begründeten dies mit dem eigenen Anspruch oder dem Anspruch der Agentur.

4.3.1.8. Neue Aspekte

Die Antworten der Befragten warfen zwei neue Punkte auf, die bislang in der CBDT nicht erfasst waren, da die Theorie bislang eher für ökonomische Entscheidungsprozesse von Individuen konzipiert wurde. Hieraus ergeben sich im Untersuchungskontext der strategischen Kommunikationsplanung folgende Aspekte: soziale Prozesse und Kreativität im Entscheidungsprozess.

Kommunikationsplanung als sozialer Prozess

Der Planungsprozess wurde explizit oder auch implizit von allen Befragten als ein sozialer Prozess beschrieben. Das Kommunikationskonzept entstünde nicht bei einer Person, sondern stets im Austausch mit Mitarbeitern oder auch Kunden.

Die Aussagen von elf Befragten wurden in folgenden Punkten zusammengefasst:

- Austausch als Erfahrungsquelle
- Austausch als Bewertungsmaßstab
- Austausch als Inspirationsquelle
- Integrierte Kommunikation als sozialer Prozess

Austausch als Erfahrungsquelle

Die Auswertung der Aussagen legen nahe, dass der Entscheidungsprozess der Kommunikationsplanung als sozialer Prozess charakterisiert werden kann. Nach Ansicht von drei Befragten könne man durch den Austausch auf die wichtigen Erfahrungen der Kollegen und vor allem auf unterschiedliches Wissen zurückgreifen.

Also, ich glaube, es gibt nicht so ein wirkliches Regelwert, sondern erstmal befinden wir uns in einem People's Business, wo unterschiedliche Persönlichkeiten, Menschen mit unterschiedlichem Wissen un-

terwegs sind und da ist es dann meistens so, wenn gute Leute aufeinander treffen [...], dann bewegt sich meistens sehr viel. P5, 18

Austausch als Bewertungsmaßstab

Acht Befragte sahen im Austausch auch die Möglichkeit, die eigenen Ergebnisse zu überprüfen und durch Drittmeinungen abzusichern. Vor allem sei der Austausch bei integrierter Kommunikation notwendig, um die Tauglichkeit der Ideen mit allen beteiligten Disziplinen zu erörtern. Auch eine Absicherung in Form von so genannten Hausfrauentests bei Kollegen oder unbeteiligten Dritten schaffe Sicherheit. Einen Prüfstein sah ein Experte darin, wie die Strategie von den Kreativen angenommen würde. Im kritischen Austausch mit Kollegen oder dem Kunden böte der soziale Prozess auch die Möglichkeit, die Konzeption zu optimieren, dies schliesse auch den Dialog mit dem Auftraggeber ein.

Ich meine, so eine Idee und so ein Konzept wird ja nie von einem alleine geschrieben, das ist ja ein Teamwork-Prozess, und da ist ja eine Auswahl von Konzepten und von Wegen. Das ist ja nicht so, dass man sich was ausdenkt und sagt, hey, das ist das Richtige, und dann wird es gemacht, sondern das ist so... Da geht man ja mal schwanger mit und dann schreibt man das runter und dann hat man zwei, drei, vier Varianten und dann gibt es die Kreation, dann gibt es die strategische Beratung, dann gibt es die Geschäftsführung, dann gibt es interne Abstimmungsrunden, dann gibt es Kundenpräsentationen und dann gibt es auch noch mal Feedback-Runden und wenn dann die am Prozess Beteiligten, was dann teilweise zwanzig, dreißig, vierzig Personen sind, wenn die sich alle auf eine Konzeption einigen und die alle das richtige Gefühl haben, dann würde ich sagen, ist das das richtige Gefühl, was einen dann vorantreibt. W12, 40

Austausch als Inspirationsquelle

Vier Befragte äußerten sich bezüglich des Austauschs als Inspirationsquelle. Mitarbeiter insbesondere anderer Disziplinen könnten helfen, neue Sichtweisen auf kommunikative Probleme einzunehmen und entsprechend andere Lösungswege zu beschreiten. Dies würde helfen, aus bestehenden Denkmustern auszubrechen und Optimierung vorzunehmen. Mitarbeiter könnten auch an Punkten weiter helfen, an denen die Prozessentwicklung stocke und man Unterstützung zur weiteren Bearbeitung benötige. Mitarbeiter brächten insbesondere in kreativen Prozessen viele verschiedene Eindrücke in die Diskussion ein. So könnten beispielsweise neue, effizientere Instrumente zur Zielgruppenerreichung entwickelt werden.

IK als sozialer Prozess

Fünf Befragte sahen soziale Prozesse als Kernproblem der integrierten Kommunikation. Der Wunsch nach einer grundsätzlichen Bereitschaft, Wissen zu teilen, sich anderen zu öffnen, wird

im Abschnitt 4.3.3.3 dargestellt. Die Experten sahen die IK elementar von der „Chemie“ zwischen den Beteiligten determiniert.

Das ist dann übrigens integrierte Kommunikation, die dann entsteht, weil die kann nur entstehen, wenn viele beteiligt sind. Was wollen Sie sonst integrieren außer Menschen? P10, 98

Kreativität und Erfahrung

Eine bislang in der CBDT nicht vorgesehene aber in der Entwicklung von Kommunikationskonzepten wesentliche Komponente ist die Kreativität. Nach Aussage von Gilboa ist Kreativität im Zusammenhang der Theorie noch unerforscht⁷¹.

Welche Bedeutung dieser Aspekt hat, verdeutlicht die Tatsache, dass der Begriff in seinen Variationen „Kreation“, „Kreativität“, „kreativ“ insgesamt 143 mal in den Interviews fiel, allerdings nur 42 mal in Interviews von PR-Experten, obgleich diese sieben der zwölf Interviews ausmachten. Der von zwei Befragten aus Werbeagenturen formulierte kreative Anspruch schlägt sich offenbar auch in der häufigen Verwendung der Begriffsgruppe bei den Experten mit Werbehintergrund nieder. Auch wenn diese Anzahl der Nennungen als hoch einzustufen sein möge, so konnten doch nur Aussagen von fünf Befragten diesem Themenbereich verwertbar zugeordnet werden.

Die CBDT als erfahrungsbasierte Entscheidungstheorie bedingt, dass der Aspekt der Kreativität im Zuge dieser Studie aus dem Blickwinkel der Erfahrung beleuchtet werden soll. Einschränkend zu sehen ist bei dieser Auswertung, dass in der Regel Dritte über den Denkprozess bei den Kreativen Aussagen treffen, dass die Ergebnisse also eine eingeschränkte Gültigkeit besitzen.

Äußerungen von drei Befragten konnten eher der Ansicht zugeordnet werden, dass bei der Kreativität Erfahrung hilfreich sei. Der Kreative müsse dazulernen und in unterschiedlichen Szenarien denken können. Zwei Experten nannten die Erfahrung im Zusammenhang mit Arbeitsprozessen als hilfreich und sahen zugleich eine geringere Nützlichkeit der Erfahrung bei der Ideengenerierung. Zweimal wurde der Ausdruck gewählt, dass es bei der Kreativität darum ginge, Neues zu verknüpfen. Einen Widerspruch birgt folgende Aussage:

[...] so funktioniert meiner Meinung nach Kreativität. Also weniger aus Erfahrung, sondern eher aus Verknüpfen von verschiedenen Wissens- oder Erfahrungs- oder Erlebnisbereichen zu einem Neuen.

P2, 42

Zwei Befragte waren hingegen der Meinung, dass Kreativität eher keine Erfahrung benötige. Dabei verstand der eine Experte unter Erfahrung offenbar eher Routine, die er damit umschrieb, dass man etwas wieder so machen wolle, wie man es bereits so gemacht hätte. Die Ideenfindung

⁷¹Persönliche Kommunikation vom 06.02.2009.

fände nach Ansicht der beiden Befragten unabhängig von Erfahrung statt, hierbei müsse man sich von Bekanntem lösen können.

Wie bereits im vorigen Abschnitt charakterisiert, sei auch der kreative Prozess nach Auskunft eines Befragten in der Regel ein intensiver Austausch mit anderen Mitarbeitern, die Ideen weiter entwickelten oder bewerteten.

Genau, man sucht nach der besten Idee und im Laufe eines solchen Prozesses werden sicherlich 50-100 Ideen verworfen, wieder aufgenommen, weiterentwickelt. Da arbeiten Teams von 10-20 Leuten – an größeren Projekten jetzt – bis dann im Grunde genommen die vermeintlich beste Idee auf dem Tisch liegt, die dann eben weiter ausgearbeitet wird. W6, 80

Der Kreativitätsanspruch der Agentur oder des Strategen wurde von drei Befragten angesprochen. Dieses Bedürfnis, zu den kreativsten Agenturen zu zählen, wurde bereits im Zuge der Satisfizierung auf Seite 132ff. dargestellt.

Die Ergebnisse des Planungsprozesses wurden zuvor präsentiert. Wie bereits erwähnt findet die Kommunikationsplanung nicht isoliert statt, sondern muss den Rahmen durch die Agentur und den Kunden beachten. Dieser Rahmen soll im folgenden Abschnitt beleuchtet werden.

4.3.2. Rahmenbedingungen

Eine Konzeptentwicklung ist durch viele Restriktionen gekennzeichnet. Im Folgenden sollen die Rahmenbedingungen skizziert werden, die durch den Auftraggeber und der Agentur bestimmt werden. Die folgende Aussage spannt den Rahmen für die Kommunikationsplanung in Agenturen auf:

Das Konzept entsteht nicht irgendwo im stillen Kämmerlein, sondern immer schon in einem mehr oder weniger politischen Prozess innerhalb einer Organisation. Schon das Briefing, die Erstellung des Briefings, die Festlegung des Zeitpunkts ist Teil eines politischen Prozesses, an dem die Entscheider und die Entwickler eines Konzeptes persönlich beteiligt sind. P10, 80

Die Strukturierung der Ergebnisse orientiert sich an der Abbildung 4.1, die eine erste Kategorienbildung erlaubte. Neue Aspekte wurden ergänzt, um der Offenheit der qualitativen Forschung Rechnung zu tragen.

4.3.2.1. Rahmen durch den Auftraggeber

Der Rahmen ist nach Aussagen der Befragten vor allem durch persönliche Eigenschaften des Auftraggebers sowie den Gegebenheiten im Unternehmen des Kunden geprägt. Es werden die Erwartungen und Ziele des Auftraggebers sowie persönliche Einstellungen des Auftraggebers beleuchtet. Weiterhin werden die Schilderungen der Befragten zu politischen Prozessen im Unternehmen des Auftraggebers zusammengefasst. Abschließend wird das Augenmerk auf das persönliche Verhältnis und die Entscheidungsfreiheit der Agentur, sowie kurz auf die Aspekte Budgetrahmen, Pitch-Situation, Umsetzung der Konzeption gerichtet.

Erwartungen und Ziele des Auftraggebers

Zehn Befragte äußerten sich bezüglich ihrer wahrgenommenen Erwartungen an die Agentur und der Ziele der Kommunikation und der begleitenden Beratung.

Vier Befragte äußerten sich zur Unternehmensbezogenheit der Kunden: Die zeige sich zum einen darin, dass sie vorrangig sich und ihr Produkt von der Agentur verstanden wissen wollten, und hier nach Ansicht eines Befragten unter Umständen auch suboptimale Ergebnisse vorzögen. Ein Verständnis der Produktwelt würde höher eingeschätzt als die fachliche Kompetenz, bemängelte ein weiterer Experte. Zum anderen würde die Kommunikation senderorientiert konzipiert, ohne die Zielgruppen ausreichend zu berücksichtigen. Ein weiterer Befragter stellte eine selbstreferenzielle Denkweise auf Kundenseite fest:

Ja, und vielleicht auch manchmal zu sagen, auch mal den Mut zu haben: Ja, so einen Flyer, den lass ich jetzt aber mal weg. Dafür setze ich mal Internet ein und um das zu pushen, mache ich jetzt mal TV. Neeeiin, natürlich wird noch ein Flyer gemacht, damit der auch, ... damit der Kunde auch sieht... damit ich ihn selber sehe. Das ist so autopoietisch. P3(2), 59

Die Ziele hingen auch von den eigenen Geschäftsplänen ab. Ein Befragter nannte das Beispiel von einem Szenegerränk, dessen Vertriebsstrategie langfristig angelegt sei und entsprechend würde die Kommunikation einen anderen Charakter haben.

Drei Befragten äußerten, dass die Agentur vom Kunden zum Teil instrumentalisiert würde, sei es um die bestehende Agentur durch den Wettbewerb anzuregen oder das eigene Briefing zu überprüfen.

Persönliche Einstellungen des Auftraggebers

Hierunter fallen Aspekte zu personenbezogenen Zielen und Einstellungen, die unter Umständen den Unternehmenszielen zuwiderlaufen können. Von den Äußerungen der sieben Befragten sind folgende zwei Aspekte erwähnenswert.

Profilierungsstreben: Diese Eigenschaft sei, so drei Befragten, der Hintergrund für scheinbar irrationale Entscheidungen. So könne die Marketingabteilung sichtbare Anzeigen bevorzugen, obwohl PR das womöglich geeignetere Instrument zur Lösung darstellen könnte. Oder das Geltungsbewusstsein würde durch eine Kampagne befriedigt, obwohl andere – auch günstigere – Instrumente die Aufgabe effizienter gelöst hätten. Auch der Wunsch nach Kreativpreisen wurde von einem Befragten als Grund für eventuell ineffektive Kommunikation angegeben.

Absicherung: Hierunter fiel nach Auskunft eines Befragten die starke Orientierung an Marktforschungsergebnissen oder auch die Tendenz zur integrierten Kommunikation. Wenn sich eine Entscheidung als falsch herausstellen sollte, könne der Kunde entgegen, dass die Marktforschung die Kampagne positiv getestet hätte. Auch benannte ein Experte, dass Kunden integrierte Kommunikation einsetzen würden, um sich von der möglichen Kritik der mangelnder Effizienz zu entlasten.

Man versucht einfach so eine Risikoabschätzung im Vorfeld einzubauen, auch natürlich, um später seine Entscheidungen zu legitimieren und im Worst Case sagen zu können, aber das hat ja funktioniert im Test. W6, 72

Politische Prozesse

Von vier Befragten wurden Probleme beim Kunden geschildert, die die Arbeit von Agenturen wesentlich beeinflussen würden. Die Konflikte zwischen Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und auch Vertrieb seien Punkte, die der Planer bei seinen Konzepten berücksichtigen müsse. Beispielhafte Implementierungsprobleme schilderte ein Befragter, der nach eigenen Aussagen intensiv mit Unternehmensstrategien und folgenden kommunikativen Umsetzungen betraut war:

Weil sich dann nämlich plötzlich all die Vertriebsleute hinsetzen und sagen, Moment mal, ja, das ist ja ganz schön, aber jetzt müssen wir mal sagen, was wir brauchen. Und das ist ja schließlich unser Geld, weil, wer bezahlt denn den Messestand? [...] Und dann haben Sie die wunderbarste Legitimationsdebatte nach dem Motto: Ihr da oben macht euch ja keine Begriffe davon, was hier an der Front alles los ist. Und dann können sie sich ihre ganze integrierte Kommunikation sonst wo hinstecken, wenn sie dann nicht bereit sind, die Aspekte, die dann dort neu aufkommen, die man vielleicht vorher einfach nicht so gesehen hat... wenn sie dann nicht das Geschick haben, die noch gut mit reinzubringen, dann werden sie einfach scheitern. P10, 102

Auch die Konflikte zwischen PR- und Marketingabteilungen behinderten insbesondere eine integrierte Kommunikation:

Also der größte Feind der integrierten Kommunikation ist die Politik, die auf Unternehmensseite herrscht. Und zwar eigentlich bei allen Unternehmen, die wir kennen. Ganz selten, dass man das nicht hat. Das gibt es mal mehr und mal weniger ausgeprägt, da sind so genannte Abteilungsgeismen wahn-

sinnig stark und es geht darum, dass der Marketingchef vor seinem CEO besser dasteht als der PR-Leiter oder der Leiter Kommunikation und man spielt sich gegeneinander aus. P2, 14

Persönliches Verhältnis und Entscheidungsfreiheit

Zu diesem Aspekt äußerten sich zehn Befragte – offenbar sind die Entscheidungsfreiheit der Agentur und das persönliche Verhältnis zwischen Kunden und Agentur eng miteinander verstrickt. Die folgende Aussage bezieht sich auf einen Ausbau der beauftragten Leistungen aufgrund zunehmenden Vertrauens.

[...] es schon so ist, dass, wenn ein Kunde einer Agentur vertraut, weil sie an einer Stelle einen guten Job gemacht hat, er ihr auch alles andere zutraut. Und so sind wir auch in viele Bereiche, in Event oder Online hineingewachsen, einfach weil der Kunde gesagt hat, ich möchte das aber von euch haben. Weil ihr die Philosophie versteht, weil ihr die Tonalität festgelegt habt, weil ihr in der Lage seid, Bilder zu produzieren oder Botschaften zu formulieren, die ich adäquat finde. W9, 12

Es sei dafür nötig abzuschätzen, was der Kunde zuließe, wie die zwei folgenden Befragten feststellen:

Dann ist natürlich auch die Frage, was der Kunde zulässt, ob da überhaupt beste oder solche Ergebnisse nötig sind, möglich sind und zugelassen und gefördert werden auch. W12, 46

Man darf eigentlich selten mehr machen, als der Auftraggeber zulässt. [...] Ich glaube, jede Agentur würde versuchen, so nahe wie möglich ranzukommen in die Entwicklung des Produktes. P8, 70

Dieses Vertrauensverhältnis wollten zwei Experten auch nutzen, um mit einer kritischen Analyse die Situation auch für den Kunden zu reflektieren oder von nach ihrer Ansicht unsinnigen Vorhaben abzubringen.

Fünf Befragte sprachen davon, den Kunden mitnehmen und begeistern zu müssen, um ihn vom entwickelten Konzept zu überzeugen. Wenn man wisse, was der Kunde hören wolle, könne man seine Konzepte entsprechend besser verkaufen.

Budgetrahmen

Dieser Aspekt wurde bereits im vorigen Abschnitt behandelt. Die Möglichkeiten der Umsetzung und entsprechend auch bei der Planung würden nach Ansicht von fünf Befragten klar vom Budgetrahmen bestimmt. Aber man müsse sich auf einen kleineren finanziellen Rahmen einstellen und hierbei das Optimum herausholen. Dies bedinge auch eine Erfahrung bei der Konzeption, um auch die Finanzierbarkeit der Ideen zu gewährleisten. **Pitch-Situation**

Fünf Befragte thematisierten die Kundenerwartungen im Kontext einer Pitch-Situation, die in diesem Zusammenhang vorrangig als Limitierung beschrieben wurden (Siehe S. 132). Entweder würden knappe Zeitrahmen oder knappe Budgetrahmen die Möglichkeiten einschränken. Die Wettbewerbssituation veranlasse die Agenturen auch zu taktischen Überlegungen, wie man sich gegenüber den Wettbewerbern abheben könne.

Umsetzung

Vier Befragte äußerten sich über die Umsetzungsproblematik. Dies war zwar nicht direkter Bestandteil dieser Untersuchung, allerdings spiele die Erfahrung bei der Umsetzung auch eine Rolle bei Entscheidungsprozessen im Rahmen der Kommunikationsplanung. Nach Angaben der Experten sei nicht klar, ob das abgelieferte Optimum dann auch entsprechend umgesetzt würde. Im Nachhinein machten unternehmerische Notwendigkeiten aber auch persönliche Empfindlichkeiten Änderungen am präsentierten Konzept notwendig. Es sei auf das oben genannte Zitat verwiesen, welches Umsetzungsprobleme am Beispiel eines Messestandes schilderte. Die Planungsrealität zeichnete ein Experte nach:

Vor allen Dingen nachdem ein Konzept mit dem Kunden durch drei Abstimmungsschleifen gegangen ist und der alte kreativkonzeptionelle Kern dieser Strategie fast in Vergessenheit geraten ist und dann ganz viele operative Zwänge die Zusammenarbeit bestimmen. Da kann man leider nicht immer noch erkennen, dass es mal irgendwann eine Strategie dahinter gab. P8, 40

4.3.2.2. Rahmen durch die Agentur

Der externe Rahmen durch den Kunden wird weiterhin durch einen internen Rahmen bestimmt, der ebenfalls Restriktionen und Vorgaben enthalten kann. Folgende Aspekte kamen in den Befragungen zur Sprache:

- Anspruch Agentur
- Portfolio der Agentur
- Organisation und Restriktionen
- Mitarbeiter

Anspruch Agentur

Insgesamt äußerten sich sechs Experten zu diesem Thema, wobei die folgenden zwei Aspekte besonders erwähnenswert waren.

Das Thema Kreativität als Anspruch der Agentur sprachen drei Befragte an. Der Planner einer großen Werbeagentur unterstrich den kreativen Anspruch der Agentur als oberste Maxime. Diese

Sichtweise wurde von einem Strategen mit Werbehintergrund kritisiert. Es bestünde die Gefahr, dass nur Auszeichnungen die Motivation und das Ziel der Arbeit wäre, aber niemand mehr nach der Wirksamkeit bei der Zielgruppe frage. Es würde die Kreation im Mittelpunkt stehen, dann würde die Umsetzung davon abgeleitet, ob sie nun die Strategie fortführe oder nicht.

Ein PR-Strategie gab an, sich für die Umsetzung der besten Idee einsetzen zu wollen und notfalls auch von einer Zusammenarbeit mit dem Kunden abzusehen. Diese Haltung versuche man nach innen zu leben und seinen Mitarbeitern zu ermöglichen. Der gleiche Strategie gab auch an, man habe das Ziel, den Markt zu erneuern und stets zur Gruppe der besten Agenturen zu gehören. Dies bereite ihm auch mehr Freude, als erprobte Instrumente aus Fachzeitschriften zu kopieren.

Als Anspruch wurde auch von einem Experten genannt, ein Partner des Kunden sein zu wollen, dessen Marke zu entwickeln und auszubauen.

Portfolio der Agentur

Zum Aspekt Portfolio der Agentur äußerten sich fünf Experten. Nach Auskunft eines Befragten geschehe die Angebotserweiterung aus dem Wunsch heraus, das ganze Spektrum anbieten zu wollen und er gab zu Bedenken, dass beispielsweise der Bereich Dialog- oder Direktmarketing rund 60-70% des Kommunikationsmarktes ausmache. Ein anderer Befragter wusste von einem Agenturnetzwerk zu berichten, bei dem alle Dienstleistungen mit den Netzwerkagenturen erledigt werden sollten. Dies sei Vorgabe gewesen, unabhängig davon, ob es gegebenenfalls eine geeignetere Spezialagentur gegeben hätte oder ob die Kapazitäten nicht ausgereicht hätten. Der Befragte zog dafür die Struktur seiner aktuellen Agentur vor, die den Kern der Leistungen selbst erbringt, aber mehr Flexibilität bei der Auswahl der umsetzenden Agentur habe.

Der vom Befragten geschilderte betriebswirtschaftliche Druck in Agenturnetzwerken wurde bei keinem Befragten weiter thematisiert. Ein Strategie riet klar von der Vorgehensweise ab, aus wirtschaftlichen Gründen mehr als notwendig von seinen Dienstleistungen zu „verkaufen“.

Organisation und Restriktionen

Die Restriktionen wurden bereits im Abschnitt Satisfizierung angesprochen. Es bestünden nach Angaben von drei Befragten vor allem wirtschaftliche, zeitliche und personelle Restriktionen. So warf sich bei einem Experten die Frage auf, ob das Ziel der Entwicklung eines optimalen Konzeptes mit der betriebswirtschaftlichen Realität vereinbar sei, wenn beispielsweise für ein Neugeschäft neue Mitarbeiter – verbunden mit Aufwand und Risiken – eingestellt werden müssten.

Mitarbeiter

Vier Befragte sprachen den Punkt Mitarbeiter in der Agentur an. Neben dem bereits erwähnten Aspekt, dass die Kollegen auch einen „schlechten Tag“ haben könnten, wurde zweimal auch das Phänomen der „Reibereien“ und „Machtspiele“ zwischen Mitarbeitern angesprochen, wobei Konflikte auch als produktiv angesehen wurden.

Also, ich brauche ein Grundverständnis, ich brauche Respekt, aber dann darf es durchaus Wettbewerb geben und auch einen Kampf um die Frage, wer setzt sich jetzt durch mit seiner Idee. Das ist dann auch so ein bisschen dieser Schmerz oder diese Wärme, die da durch diese Reibung produziert wird, da wird dann eben tatsächlich auch Exzellenz erzeugt. P4, 62

Von drei Befragten wurden die Besonderheiten der Kreativen in dem Planungsprozess erwähnt. Kreative müssten auf Strategien „anspringen“, was einerseits als Qualitätsmerkmal, andererseits auch als Voraussetzung für gute Ergebnisse gesehen wurde. Beispielhaft diene zur Charakterisierung der Problemlage mit der Berufsgruppe folgendes Zitat:

Also, ich habe es in tausend Agenturen erlebt, dass sozusagen Strategiepapiere in harter Arbeit entwickelt wurden und dann der Art Direktor, der Texter oder der Kreativdirektor das Ding völlig außer acht gelassen hat, einfach seine Kreatividee entwickelt hat und dann auch harte Kulturkämpfe und Dispute stattgefunden haben, ja, aber ihr habt doch gar nicht verstanden, wir wollen doch in diese Richtung. Die Strategie sagt doch, dass wir das und das dramatisieren sollen, emotional den Zusatznutzen angliedern, wo ist der denn? Das gibt es ja hier gar nicht in dem Entwurf. Und die Kreativen dann sagen, das ist doch alles Kauderwelsch und theoretisches Zeug, und ein „geiler“ Spot oder ein „geiles“ Plakat, das arbeitet so nicht. Dann kommt es auch nicht so selten vor, glaube ich, dass im Nachhinein die Strategie sozusagen für neue Ideen hingeschrieben wird. W9, 30⁷²

Ein PR-Stratege glaubte, dass man solchen Kreativen, die auf Auszeichnungen großen Wert legten und andere mit ihrer Meinung dominierten, entweder die Grenzen aufzeigen oder sie andernfalls kündigen müsse. Der gleiche Befragte äußerte aber auch, dass Kreative mehr Ehrgefühl hätten, während er mehr auf die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse achtete. So würden seiner Ansicht nach Kreative dem Kunden keine aus ihrer Sicht unbefriedigenden Ergebnisse präsentieren.

Abschließend sei noch der Aspekt Selbstverständnis des Kommunikationsplaners genannt. Dieser Punkt wurde von drei Experten zur Sprache gebracht, in welchem Falle sie aus persönlichen Gründen eine Annahme von Aufträgen ablehnten, wie beispielsweise moralisch strittige Themen. Zum Selbstverständnis zählt auch die bereits erwähnte Aussage, sich den Agenturanspruch zu eigen zu machen und sich mit nicht weniger als dem Optimum zufrieden geben zu wollen.

⁷²Der Befragte imitierte mit den ausdrucksstarken Adjektiven typisches Verhalten von Kreativen, um deren Denkweisen nachzuzeichnen.

4.3.3. Integrierte Kommunikation

Der dritte Bereich der Studie befasst sich mit dem Themenbereich der integrierten Kommunikation (IK). Die Strukturierung der Ergebnisse orientiert sich an der Abbildung 4.2. Die zwei Blöcke beschäftigen sich mit inhaltlichen Aspekten bezüglich der Konzeption und Umsetzung der integrierten Kommunikation und den organisatorischen Belangen, also die Zusammenarbeit mit anderen Agenturen oder dem Auftraggeber. Der Abschnitt schließt mit einer Auflistung möglicher Lösungen ab, die von den Befragten genannt wurden. Allerdings wird dieser Bereich kurz gefasst, da die Optimierung der integrierten Kommunikation nicht primäres Ziel dieser Studie war.

Zunächst folgen zwei grundsätzliche Aspekte zur integrierten Kommunikation, um nachfolgend auf inhaltliche und organisatorische Punkte einzugehen.

Motivation für den Einsatz von IK

Zu diesem Punkt äußerten sich acht Befragte, wobei das primäre Ziel Effizienz von sechs Befragten genannt wurde. Es ginge um mehr Effizienz, oder mehr Wirkung mit einem vergleichbaren Budget. Ein Befragter präziserte, er sehe nicht als Ziel, günstiger zu werden, sondern mehr Wirkung bei gleichem Mitteleinsatz zu erzielen.

Weitere Einzelmeinungen sahen einen weiteren Grund darin, mehr Kontaktpunkte mit der Zielgruppe berücksichtigen zu können. Diese Denkweise wurde wie bereits erwähnt von einem anderen Experten hinsichtlich der Effizienz kritisiert. Ein Befragter sah ein aus Kundensicht wichtiges Ziel für den Einsatz von IK darin, den Abstimmungsaufwand auf Kundenseite durch einen Ansprechpartner zu reduzieren. Eine weitere Meinung umfasste den Wunsch, sich neuen Perspektiven und Sichtweisen durch den Austausch mit anderen Disziplinen zu öffnen.

Treibende Kraft hinter der IK

Die treibende Kraft sei aus Sicht von sieben Befragten die Agentur. Die primäre Motivation sei die Ausweitung ihres Angebotsportfolios, um weitere wirtschaftlich attraktive Kommunikationsdisziplinen abzudecken. Wenn diese bei der Agentur verfügbar seien, stiege auch die Motivation, dem Kunden integrierte Kommunikation anzubieten. Dass Unternehmen noch immer die integrierte Kommunikation wenig nachfragten, wurde vorrangig der komplexen Organisationsstruktur der Auftraggeber zugeschrieben. Allerdings würde nach Angaben eines anderen Befragten ein Bewusstseinswandel dahingehend einsetzen, dass nicht integrierte Kampagnen zunehmend als unzureichend erachtet würden. Ein Experte sah die Diskussion zuerst von der Wissenschaft und den Fachjournalisten ausgehen.

4.3.3.1. Inhaltliche Aspekte

Bei den inhaltlichen Fragen stehen vor allem folgende Punkte im Fokus der Betrachtungen:

- Verständnis, Probleme und Regeln der IK
- Kombination von Instrumenten

Verständnis und Probleme der IK

Elf Befragte äußerten sich zu diesem Aspekt. Dieser Fragepunkt erwies sich als sehr komplex mit einer entsprechenden Zahl an disparaten Aussagen. Die Antworten umfassten Definitionsversuche aber teilweise auch Kritik an dem Begriff.

Fünf Befragte hielten eine zentrale Idee, die sich durch alle Disziplinen durchziehe, für ein konstituierendes Element der integrierten Kommunikation. Für diese Anforderung hatten die Befragten keine einheitlichen Begriffe, aber es fielen mehrfach Beschreibungen wie „zentrale Idee“, „zentrale Botschaft“, „roter Faden“ oder „großes Bild“.

Also insofern liegt der Kern der Idee oder der Schlüssel zum Erfolg der integrierten Kommunikation tatsächlich in der Idee, in der Konzeption, in dem roten Faden. Wenn der gut ist, haben alle anderen Medien kein Problem, sich da unterzuordnen. Wenn ich keine klare Botschaft habe, dann eiern natürlich alle rum und dann weiß auch die PR nicht, was sie schreiben soll. W12, 64

Daraus folge eine durchgängige Anmutung, es wirke „wie aus einem Guss“, beschrieb ein Experte. Dass eine solche Denkweise aber zu kurz griffe, kritisierte ein Befragter:

Das ist [...] das klassische Verständnis von integrierter Kommunikation, das teilweise in Agenturen, das teilweise aber auch auf Kundenseite noch so ein bisschen vorherrscht. Wir haben ein Key-Visual, das wird eben durchgetragen, schwupps, ist die Kampagne integriert. [...] Da ist auch noch Aufklärungsarbeit notwendig und das versuchen wir auch zu leisten. [...] ...man braucht eine Idee. Und das ist eine Kampagnenidee und die muss eben im Grunde genommen über alle Medien nach den Spielregeln der einzelnen Medien gespielt werden. W6, 16

Warum nicht immer integriert kommuniziert würde, begründeten zwei Befragte damit, dass IK extrem aufwändig sei und viel Kraft und Ressourcen benötige. Dies wäre nur unter großen Anstrengungen dauerhaft aufrecht zu erhalten.

Der Planner aus der Werbeagentur äußerte, dass Planning vom Verständnis per se schon medienneutral sei und aus dem Grunde eine Diskussion mit Planner eigentlich unnötig sei. Allerdings schränkte dieser später auch ein, dass die Kreative Abteilung häufig aus der Werbeagentur käme, und dass im Planning als disziplinübergreifende Abteilung entsprechend eine übergeordnete

Kreation nicht vorzufinden wäre. Dieser Experte konstatierte, dass man als integriert denkender Kommunikationsplaner im Prinzip alle Gesetzmäßigkeiten der Disziplinen kennen müsse, um ein Konzept zu entwickeln. Dies umschlüsse beispielsweise welchen Bedingungen Onlinekommunikation oder Mediawerbung unterläge oder in welcher Aufbereitung ein Thema für Redaktionen interessant sei. Er schloss damit ein, dass er auch abschätzen können müsse, welchen Nachrichtenwert eine Idee besitze.

Ihre Medienneutralität hinsichtlich der integrierten Kommunikation versuchten zwei Agenturen durch die Bezeichnung „Agentur für Kommunikation“ zum Ausdruck zu bringen.

Als zentrales Problem wurde von vier Befragten (davon drei mit werblichen Hintergrund) explizit geäußert, dass Denkschulen, Konzepte und Rahmenbedingungen von Werbung und PR schwer vereinbar seien:

Es ist nun mal so, dass seit Jahrzehnten Werber lernen, also Marketingmenschen und Werber, einem ganz bestimmten Kommunikationsverständnis zu folgen und dann ausgebildet werden darin. Da kommt dann der Begriff Zielgruppe her zum Beispiel. Während die Öffentlichkeitsarbeiter, die am Anfang auch mit Hilfe dieser Paradigmen gelernt haben, um dann festzustellen, na ja, eigentlich sind es ja Bezugsgruppen. [...] Die sind nicht wirklich geeignet, um integrierte Kommunikation zu planen, also die beiden Seiten eines Marketing-Ansatzes, eines klassischen Marketing-Ansatzes und eines Ansatzes, der eher kommunikativ, PR-mäßig orientiert ist, diskursiv, interaktiv... P10, 22

Der Befragte sah neben den obigen inhaltlichen Punkten auch Unterschiede in den Prozessabläufen, indem PR prozessorientiert ist und Werbung planen könne und müsse. Entsprechend differiere auch teilweise die Möglichkeiten der Zeitplanungen. Ähnlich sah das ein weiterer Befragter, dessen Agentur sich dem Thema Reputation verschrieben hat und dies auch als letztendliches Ziel der integrierten Kommunikation sehe. Auch dieser PR-Strategie beurteilte eine Integration von Klassik und Aufbau von Reputation als relativ schwer durchführbar, da auch hier die Prozesse und Rahmenbedingungen von Marketingkommunikation und Reputationsbildung unterschiedlich seien.

Ein Strategie mit werblichen Hintergrund beschrieb die Zusammenarbeit von PR- und Werbung dahingehend, dass PR-Verantwortliche besser medienneutrale Ideen entwickelten, dass aber die Ideen dennoch aus der Werbung stammten:

[...] [Es] denken die PR-Leute ja deutlich medienneutraler als die Leute aus der Klassik, weil die PR-Leute müssen sich nach meiner Erfahrung ja immer irgendwelche Dinge einfallen lassen, die Nachrichtenwert haben. Und da gibt es ja tausend verschiedene Möglichkeiten. Ich hab' das Gefühl, die PR-Leute suchen immer nach der Story, nach der einen großen Geschichte, und in der Klassik ist es immer noch oft so, dass die Leute in Text-Bild-Geschichten denken – oder in Dreißigsekündern. Von daher habe ich eigent-

lich immer bis zur Phase der Leitidee oft die Erfahrung gemacht, dass die Leute aus der PR dann doch ganz gut sind, was diese medienneutralen Ideen angeht, und es in der Klassik dann doch oft schwierig ist. Wo es dann oftmals, muss man ganz ehrlich sagen, darauf hinausläuft, dass in der Klassik eine klassische Kampagne entwickelt wird mit Anzeigen, mit TV-Spots und dann nachher noch ein paar PR-Ideen draufgesetzt werden. W1, 96

Der letzten Kritik, dass PR-Ideen häufig auf Werbekampagnen aufgesetzt würden, schloss sich ein PR-Experte an und begründete dies kritisch mit dem „Lead“ (Führungsrolle) des Marketings, da die Etats in diesem Bereich höher seien. Dann entstände nach Ansicht zweier Befragter allerdings das Problem, dass eine Idee unter Umständen nur in einer Disziplin funktioniere, weil die Kommunikationsmechanismen in anderen Bereich anders seien. Eine Konzept in der Werbung funktioniere beispielsweise dann nicht in der PR, wenn die Leitidee oder Botschaft kein Nachrichtenwert besäße.

Ein Experte warf die kritische Frage nach der Definition der integrierten Kommunikation auf. Er hielt den Begriff für ein überschätztes Schlagwort, bei dem unterschiedliche Vorstellungen herrschten, die von einem einheitlichen Design der Anzeigen bis hin zu mehreren, gleichlaufenden Maßnahmen reichten. Insbesondere sah er eine Verlagerung von steuerbarer Kommunikation hin zu nicht steuerbarer Kommunikation wie dem Web 2.0. Dies würde Legitimationsprobleme für die Agentur, aber auch für den Kommunikationsverantwortlichen bringen. Einen weiteren Kritikpunkt äußerte ein PR-Strategie, dass er es als problematisch erachte, dass sich alles einer Botschaft unterzuordnen hätte. Man müsse hierzu alles kurz und knapp mitsamt Emotionen und komplexen Dialogverhältnisse unter einer Botschaft zusammenfassen können.

Kombination von Instrumenten

Diesem Punkt ließen sich zwar Aussagen von acht Befragten zuordnen, verwertbare Aussagen bezüglich möglicher Kombinationen wurden allerdings nur wenige getroffen. Die Aussagen beschäftigten sich vorrangig mit der Frage, wann PR besser als Werbung funktioniere. Ein Befragter brachte als Beispiel die Einführung eines neuen Mercedes SLK. Wenn in diesem Falle bereits vor offizieller Vorstellung ein breites Medienecho zu verzeichnen wäre, würde keine klassische Kampagne mehr benötigt. Aber der Auftraggeber würde, so die Vermutung des Experten, dennoch Anzeigen schalten, um seiner Agentur zu ermöglichen, ihre Kreativität unter Beweis zu stellen.

Unter Umständen könnten sich die Wirkungen der Instrumente konterkarieren, wenn die Kampagne eine Aussage träge, die bei Interessengruppen wie beispielsweise NGOs auf Kritik stieße. Würde diese Kritik in der Kommunikation nicht berücksichtigt, könne es für das Bild in der Öffentlichkeit des Unternehmen negative Folgen haben.

Ein weiterer Experte sieht PR-Denkweisen zunehmend in die Werbung vorstoßen:

Das Interessante ist ja, dass ja alle Forschungen darauf hinweisen, dass diese Werbung „Hallo, ich bin ein tolles Unternehmen!“ immer weniger zieht bei den Leuten. Die klassische Werbung hat verschiedene Methoden entwickelt, mit denen sie versucht sozusagen, den Vorteil der Reputation und der PR in ihre Werbesache zu integrieren und das schönste Beispiel dafür ist natürlich Stiftung Warentest. P2, 90

Wie bereits zuvor erwähnt, sprach ein Experte mit Werbehintergrund von den „Treibern“ der Kommunikation, die zunächst aus der Budget- und Aufgabenperspektive identifiziert werden müssten, um einen optimalen Mix zusammen zu stellen. Diese Treiber sollten auch bei der Konzeptionsentwicklung im Vordergrund stehen.

Bezüglich der „richtigen“ Kombination gäbe es nach Aussage eines Befragten seines Wissens noch kein Planungsinstrument, das müsse immer individuell entschieden werden.

4.3.3.2. Organisatorische Aspekte

Die organisatorischen Aspekte beleuchten die Zusammenarbeit mit Auftraggebern und die Prozesse der Kommunikationsplanung in Agenturen. Von Interesse sind hier die Strukturen und Abläufe in den Agenturen selbst, aber vor allem auch die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber.

Strukturen Auftraggeber

Zehn Befragte machten Angaben zum Aspekt Organisationsstruktur beim Auftraggeber. Sechs Befragte sahen hier ein Hauptproblem der integrierten Kommunikation. Es herrsche immer noch eine organisatorische Trennung, bei der Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, manchmal sogar Verkaufsförderung und Internet in verschiedenen Abteilungen mit verschiedenen Ansprechpartnern und Verantwortlichkeiten angesiedelt seien. Im schlimmsten Falle seien die Abteilungen noch an verschiedenen Orten untergebracht. Es gäbe zum Teil Machkämpfe, die eine Zusammenarbeit der Abteilungen erschwerten.

[...] dass je nachdem mit wem man spricht, die klassischen Kommunikationsverantwortlichen auf Unternehmensseite unter integrierter Kommunikation verstehen, dass man halt Pressearbeit zu der aktuellen Kampagne macht. Und die Presseleute sagen, wir hätten gerne eine Werbebotschaft als Unterstützung für unsere Pressearbeit. Und das Problem ist, dass sozusagen konzeptionelle Denkfehler dem zugrunde liegen, weil das eben meiner Meinung nach [...] nicht funktioniert, um echte integrierte Kommunikation aufzubauen. P2, 8

Ein Experte äußerte, dass er die Erfahrung gemacht hätte, dass ein Produktmanager mit einem eigenen Interesse an der Sache wesentlich integrierter dächte als seine Kollegen in den einzelnen

Kommunikationsabteilungen. Dieser sei mehr an der Lösung für sein Produkt als an Unternehmenshierarchien interessiert.

Einen großen Unterschied sahen fünf Befragte zwischen Unternehmen und öffentlichen Auftraggebern wie beispielsweise Ministerien. Bei Ausschreibungen würden nicht selten explizit integrierte Kampagnen verlangt. Dies sei zum einen dem geringeren Arbeitsaufwand aber viel mehr der organisatorischen Aufteilung bei den Auftraggebern geschuldet. Dort gäbe es nach Angaben der Befragten keine Marketingabteilung, sondern immer nur eine Öffentlichkeitsarbeit, die nun im Zuge der zunehmend werblichen Regierungskommunikation auch für klassische Werbekampagnen zuständig würden. Aufgrund dieser historischen Entwicklung vermuteten die Befragten ein gewachsenes Verständnis von integrierter Kommunikation. Diese Erfahrungen wurden von vier PR-Strategen geäußert, aber auch Befragter einer Kommunikationsagentur bestätigte diese Erfahrung bei einem Projekt mit einem Ministerium.

Vier Befragte sprachen über das Verständnis von IK seitens der Mitarbeiter in Unternehmen. Die Organisationsstrukturen scheinen das Verständnis widerzuspiegeln. So wie die Experten der Organisationsstruktur Probleme bei der integrierten Kommunikation anlasteten, konnten sie von analogen Problemen seitens der Mitarbeiter auf Kundenseite berichten.

Drei der Experten bemängelten eine gewisse Einseitigkeit auf Kundenseite, weil sie nur ihre eigene Disziplin sähen und entsprechend einseitige oder ineffiziente Instrumente beauftragten. So würde nach Ansicht eines PR-Experten IK eingesetzt, um dem Vorwurf mangelnder Effizienz im Vorfeld zu begegnen. Ein Befragter sah eine höhere Akzeptanz von integrierten Konzepten in dem Fall, dass eine sichtbare Kostenersparnis erkennbar würde. Ein weiterer Befragter merkte an, dass die PR bei den Überlegungen oft unberücksichtigt bliebe, wenn die Marketingverantwortlichen in ihren Kanälen dächten, da die PR selten gleichwertig neben dem Marketing aufgestellt sei.

Strukturen Agentur

Die Struktur der Agentur untergliedert sich in die Aspekte Mitarbeiter und Organisationsaufbau. Unter Mitarbeiter werden die Zusammenarbeit und personelle Anforderungen der verantwortlichen Strategen beleuchtet. Bei der Organisationsstruktur wird die Rolle des Angebotsportfolios sowie die Zusammenarbeit der Disziplinen thematisiert. Beide Punkte bedingen das Ergebnis der integrierten Kommunikationsplanung in Agenturen.

Mitarbeiter

Zum Thema Mitarbeiter als Faktor der integrierten Kommunikation äußerten sich alle zwölf Befragten. Zwei Aspekte konnten zusammenfassend festgehalten werden:

- Kultur der IK leben
- Eigenschaften eines Integrators

Kultur leben

Zu diesem Punkt machten fünf Befragte Anmerkungen, hiervon vier aus dem PR-Bereich. Die Experten beschrieben eine notwendige Geisteshaltung des gegenseitigen Verständnisses und Respekts vor den Fertigkeiten und Leistungen der anderen Disziplinen. Dies umfasse auch, von einander lernen zu wollen, sich inspirieren zu lassen, Wissen zu teilen, und bereit zu sein, neue Sichtweisen anzunehmen. IK müsse „gelebt werden“, davon sei man nach Aussage eines Befragten noch weit entfernt. Die Möglichkeiten der gegenseitigen Befruchtung beschrieb ein Befragter folgendermaßen:

Wir haben ein Produkt, das heißt [XXX] – das gibt es bei anderen Agenturen unter anderem Namen auch. Die einfache Mechanik: Wir inszenieren ein Pressefoto mit der gesamten kreativen Intelligenz der Werbekollegen, so dass es von den Redaktionen freiwillig abgedruckt wird. Denn nichts ist wertvoller, für Produkteinführungen zum Beispiel, als ein wirklich häufig genutztes Pressefoto. Wenn ich das nur einem Fotojournalisten überlasse, kommen immer die gleichen ritualisierten Bilder daraus. Pressekonferenz oder Promi hält Produkt ins Bild. P8, 94

In Zusammenarbeit mit einem Werbekollegen, so ergänzte der Befragte weiter, entstünden wirkungsvollere Ergebnisse.

Die starke Abhängigkeit von Persönlichkeiten, die mit einer bestimmten Disziplin zusammenhängen, schilderte ein anderer Befragter. Ein gutes persönliches Verhältnis zwischen den Mitarbeitern trüge wesentlich dazu bei, ein optimales Ergebnis abzuliefern. Ein weiterer Experte beschrieb diese produktive Zusammenarbeit der Disziplinen:

Also dass da immer schon gleich die Leute am Tisch sitzen, die die Idee bewerten und deutlich machen, ja, die funktioniert bei mir und wenn man dann merkt, dass alle plötzlich anfangen, zu fabulieren und zu sagen, ja, da könnte man ja das machen und ah da könnte... Wenn man merkt, das betrifft alle Disziplinen, dann weiß man, dass man eine große Idee geboren hat, weil dann fängt die Sache an zu fliegen. P4, 6

Eigenschaften eines Integrators auf Agenturseite

Zehn Befragte gaben Auskunft zu den Eigenschaften eines optimalen Integrators. Sechs Befragte sahen in fachlicher Hinsicht einen guten Integrator als Generalist, der in keiner Disziplin zu stark verhaftet sei, sondern sich unabhängig von Disziplinpräferenzen am Ziel orientiere. Er müsse kein Detailwissen über alle Instrumente besitzen, sondern die verfügbaren Instrumente und deren Wirkungen und Einsatzgebiete kennen. Der Integrator benötige nur ein Grundverständnis

von allen Disziplinen mit ihren Stärken und Schwächen und könne notwendige Spezialisten einbinden.

Ein Befragter zog den Vergleich, dass der Integrator orchestrieren können sollte und dafür zuständig sei, dass alle „dieselbe Melodie spielen“. Hierzu müsse, so ein Experte, der Integrator auch Ideen mit Potenzial für integrierte Kampagnen erkennen können, brauche aber nach einem weiteren Befragten auch beraterische Fähigkeiten, um den Marketingmix und den Kunden zu verstehen und um Chancen zu erkennen.

Als Führungsqualitäten des Integrators sahen vier Experten, dass dieser seine Mitarbeiter und ihre Stärken und Schwächen kennen müsse, um ideale, integriert arbeitende und denkende Teams zusammenstellen zu können. Dabei müsse er den laufenden Prozess begleiten und steuern. Weiterhin sei Durchsetzungsvermögen nach innen und außen sowie Einfühlungsvermögen notwendig, um potenzielle interne Streitigkeiten im Vorfeld zu verhindern.

Also das muss ein ziemlicher Allrounder sein, der ein Gespür hat für den Kunden, der gleichzeitig ein Gespür hat für Kreationen, der gleichzeitig ein Gespür hat für Zahlen und für Analysen. [...] Das muss wirklich ein Alleskönner sein, ein Multitaskler. W12, 70

Hier sah ein Befragter auch die Notwendigkeit einer speziellen Ausbildung, um auf die Anforderungen vorbereitet zu sein.

Organisationsstruktur

Zum Thema Organisationsstruktur in Agenturen konnten zwei Hauptaspekte herausgearbeitet werden:

- Portfolio der Agentur
- Zusammenarbeit mit anderen Agenturen

Portfolio der Agentur

Acht Befragte äußerten sich zum Aspekt Portfolio der Agentur in Bezug auf integrierte Kommunikation. Auch wenn Agenturen integriert aufgestellt seien, würden nach Ansicht zweier Befragter deren Wurzeln das Leitinstrument bestimmen. Selbst wenn das Planning in Werbeagenturen eigentlich medienneutral angelegt sei, so ein Planner einer großen Werbeagentur, so habe man früher in Werbeagenturen dennoch nur Zugriff auf ein Werbe-Kreations-Team gehabt.

Drei Befragte aus Werbeagenturen bestätigten, dass es den in mehreren Disziplinen, integriert aufgestellten Agenturen um den Verkauf zusätzlicher Leistungen ginge. Ein Experte betrachtete dies aus einer kritischen Perspektive, da seine Agentur keine Netzwerkagentur sei und nicht den

Druck hätte, alle Leistungen zu verkaufen. Seiner Meinung nach würde ein Kunde bei solchen integrierten Agenturen auch „alles bekommen“, da sie schließlich alles verkaufen würden.

Weiterempfehlungen zu assoziierten Agenturen war für drei Befragte ein Thema. Ihrer Ansicht nach würden Weiterempfehlungen in einer Netzwerkagentur erleichtert. Die gälte vor allem dann, wenn man auch weiter die Strategieberatung inne hätte, so dass man in dem Fall leichter Spezialisten anderer Netzwerkagenturen in das Projekt einbeziehen könne.

Der Druck bei Netzwerkagenturen, das gesamte Angebot anbieten zu müssen, um alle Agenturen gleichermaßen auszulasten, wurde von einem Experten stärker eingeschätzt. Allerdings riet hiervon ein anderer Stratege einer Netzwerkagentur ab, aus betriebswirtschaftlichen Gründen Disziplinen in das Konzept einzubeziehen, da dies negativ auf die Agentur zurückfiele. Interessanterweise war der zuvor genannte Kritiker ein ehemaliger Mitarbeiter der Agentur des letzten Befragten.

Zusammenarbeit mit anderen Agenturen

Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Agenturen äußerten sich alle zwölf Befragten. Dabei bezogen sich deren Aussagen auf die Zusammenarbeit mit Abteilungen innerhalb der Agentur, Agenturen aus dem eigenen Netzwerk oder mit eigenständigen Spezialagenturen. Bei der Auswertung soll hier nicht grundsätzlich unterschieden werden. Im Einzelnen werden spezifische Aussagen als solche kenntlich gemacht.

Die Kooperationsbereitschaft wurde von fünf Befragten thematisiert, allerdings ausschließlich aus dem PR-Bereich. Ein Befragter forderte bei der Zusammenarbeit mit anderen Agenturen die Offenheit, vorbehaltlos zu akzeptieren, wenn beispielsweise bei einem Brainstorming die beste Idee aus einer anderen Disziplin käme und diese dann aus der eigenen Disziplin heraus zu befruchten. Man solle sich nicht als Befehlsempfänger sehen, sondern als Inspirationsquelle für neue Ideen. Diese Bereitschaft hänge aber nach Ansicht eines anderen Befragten wesentlich von den Persönlichkeiten der Beteiligten und deren Willen zur Kooperation ab.

Allerdings würde oft Frustration geschaffen, wenn die Zusammenarbeit auf ein einfaches Zuarbeiten ohne strategische Einbindung beschränkt würde:

Das hängt eigentlich damit zusammen, [...] dass man sich nicht so stark als operativer Umsetzer versteht, sondern als Berater und Entwickler und dadurch einfach die Leute in ihrer Ehre gekränkt waren auf beiden Seiten, wenn es darum ging, abschließend noch mal was operativ anzupassen oder zuzuliefern.

P2, 70

Aber nicht nur Kränkung spielt offenbar eine Rolle. Das Know-how des anderen würde auf eine instrumentelle Ebene reduziert, kritisierte ein anderer Befragter.

Verschiedene Prozessabläufe: Wie bereits angesprochen, seien nach Ansicht zweier Experten die Zeitplanungen bei der Entwicklung von klassischen Werbeideen und PR-Konzeptionen unterschiedlich, so würden Kreative beispielsweise tendenziell bis zur letzte Minute Ideen überarbeiten. Allerdings müsse man sich frühzeitig auf eine Idee und Linie einigen, damit nach Ansicht eines Befragten die Gewerke am Ende zueinander passten. Eine solche frühzeitige Festlegung fiel Kreativen nach Ansicht der Befragten schwer.

Führungsfrage: Den so genannten „Lead“ im Planungsprozess habe nach Aussage zweier Experten eher die Agentur, die das Neugeschäft akquiriert hätte oder den Kunden bereits betreue. Die inhaltliche Leitlinie sei nach Aussage eines weiteren Befragten dann ein Problem, wenn bei der Zusammenarbeit zu viele „Alphatiere“ in der Runde seien. Es ginge darum, wer am Ende die Idee für sich beanspruchen könne. Der Lead bestimme auch, wer die Linie vorgebe und wer dann auf operativer Ebene „zuzuliefern“ hätte. Dass die Werbeseite noch die Mehrzahl der kreativen Ideen generiere, läge nach Ansicht eines Werbe-Strategen daran, dass die Werbe-Kreation bislang einen Erfahrungsvorsprung hätte. Er bescheinigte aber, dass die PR-Ideen in der Regel medienneutraler seien, womit er eine bessere Eignung für integrierte Kampagnen ausdrückte.

Na ja, es ist halt bei uns ganz klar definiert, wer den Lead hat. Also wo das Geld liegt, wer ist verantwortlich für den Kunden und da hat sich der andere dann unterzuordnen. Und es gibt halt ganz viele Beispiele hier, wo der Lead bei uns in der Klassik liegt und wo die PR quasi zugekauft wird oder eingekauft wird oder mit integriert wird, und andersrum gibt es dies aber auch mittlerweile fast genauso oft. W1, 94

Ein Problem sah ein Experte in der Organisationsstruktur von Agenturen hinsichtlich der Kreativs- abteilung, die nicht dem Planning vergleichbar medienneutral aufgestellt sei:

Man hat eine Event-Unit, eine Online-Unit, eine PR-Unit und eine Klassik-Unit und sagt, Mensch, das ist jetzt eigentlich ein Projekt, da gibt es gar kein Lead-Medium, sondern die sind eigentlich gleichberechtigt. Dann hat man aufgrund der Organisationsstruktur das Problem, es gibt keine Instanz, auf der Kreation entsteht, die übergeordnet ist. W6, 132

Profitcenter als Hemmnis: Die Aufteilung in Profitcenter, also Geschäftseinheiten mit eigener Umsatzverantwortung, wurde nach Ansicht von zehn Befragten als eine große Schwierigkeit geschildert.

Es ginge nach Ansicht von sieben Experten um die Budgetverteilung, wenn Streitigkeiten aufkämen. Dieser Umstand wäre bei Zusammenarbeit mit anderen Agenturen und Profitcentern gleichermaßen ein Problem. Bei einer Aufteilung nach Wertschöpfung werde von einer Weitergabe eines Kunden – selbst wenn sie inhaltlich sinnvoll wäre – oft abgesehen, damit die Umsätze auch im eigenen Profitcenter erwirtschaftet würden, so die Aussage eines Befragten.

Und erschwert wird das natürlich in den allermeisten Agenturen dadurch, dass die Wertschöpfungsketten differenziert sind: Es gibt einen, der verdient nur an PR. Es gibt einen, der verdient nur an Werbung. Und das sind natürlich dann auch Mauern in den Köpfen, was die konzeptionellen Freiheiten angeht. Ich würde in so einer Agentur, wenn ich PR-Mensch bin, niemals auf die Idee kommen, einem Kunden zu empfehlen, vergiss PR. Ich glaube, das ist völlig irrelevant für deine Aufgabe, du musst nur Online-Werbung schalten. Auf die Idee komme ich als PR-Mensch nicht. Wenn ich aber in einer Agentur arbeite, die instrumentell wirklich offen ist, kann ich auch die beste Antwort für meinen Kunden geben. P8, 76

Generalisierung versus Spezialisierung: Ein organisatorisches Problem innerhalb der Agenturen wurde im Zusammenhang mit dem Thema Spezialisierung von fünf Befragten angesprochen. Es sei immer ein Spagat zwischen ausreichender Spezialisierung der Agentur, und der Breite des Angebots zu gewährleisten. Eine breite Aufstellung brächte ein gutes Angebot und bessere Zusammenarbeit innerhalb der Agentur, aber auch die Gefahr, dass man in den Spezialdisziplinen keine tiefe Expertise besäße. Netzwerkagenturen beschritten den Weg, vermehrt Disziplinen in Spezialagenturen auszugliedern, um dort das Know-how zu bündeln. Dies brächte allerdings nach Ansicht mehrerer Befragter auch wieder ein Ausanderdriften der Disziplinen, da man wieder ein Spartendenken etabliere.

Abschließend werden nachfolgend eine kurze Auswahl von Lösungsvorschlägen vorgestellt, die von den Befragten in der Studie genannt wurden. Diese umfassen eigene Vorgehensweisen aber auch neue Ansätze zur Überwindung der zuvor geschilderten Probleme.

4.3.3.3. Lösungsvorschläge durch die Experten

Die Lösungsvorschläge der Befragten für die Seite der Agenturen ließen sich nach inhaltlichen, personellen und organisatorischen Lösungen strukturieren.

Lösungen für inhaltliche Probleme

- Starke inhaltliche Idee
- Festlegung der Instrumente

Zu diesen Punkten äußerten sich drei Befragte.

Bündelung durch starke inhaltliche Idee

Wie bereits unter dem Punkt „Verständnis von IK“ auf Seite 144 dargestellt, war für fünf Befragten die starke inhaltliche Idee wichtig, um eine Stringenz in den Disziplinen aufzubauen. Dieser Idee hätten sich alle Disziplinen unterzuordnen, um Konflikte und Effizienzverluste zu vermeiden.

Festlegung der Instrumente

Für eine frühestmögliche Festlegung der Instrumente plädierten vier Befragte. Wenn andere Disziplinen hinzugezogen würden, ginge es oft nur noch um die Ausgestaltung der Instrumente, aber es müsse nach Ansicht eines Befragten auch vorher schon darum gehen, ob ein Instrument grundsätzlich sinnvoll sei. Im folgenden Prozess sollten dann nach Ansicht eines weiteren Experten die Stärken der Disziplinen ausgespielt werden, die sich an der zentralen Idee orientieren.

Lösungen für personelle Probleme

- Definierte Arbeitsprozesse
- Lernkultur

Zu diesen Punkten äußerten sich zehn Befragte.

Arbeitsprozesse

Sieben Experten sprachen die Arbeitsprozesse an. Im Wesentlichen ging es den Experten darum, die Abstimmungsprozesse zwischen den Disziplinen festzulegen. Eine Agentur implementierte einen Workflow mit einer Checkliste, die garantieren solle, dass das Umfeld stimme, um eine gute integrierte Kampagne zu entwickeln. Hierzu sei eine Checkliste geeignet, in der vorgegeben würde, welche Personen beteiligt sein müssten. Eine solche „klare Linie“ wurde mehrfach als wichtiger Teil der Arbeitsprozesse gesehen. In einer integrierten Runde müssten nach Angabe eines Experten dann die Plattform entwickelt und die Treiber der Kommunikation identifiziert werden. Dies bestimme dann auch die budgetäre Aufteilung.

Es wurde die Forderung nach einer früheren Einbindung der Disziplinen genannt, also dass diese nicht nach der Strategieentwicklung erst hinzugezogen werde, um nur noch die Maßnahmenplanung zuzuliefern. In einer Agentur würde nach Angaben eines Experten die Kommunikationsstrategie an alle beteiligten Vertreter der Disziplinen gebrieft, so hätte dann alle die gleichberechtigte Möglichkeit, eine kreative Leitidee zu entwickeln, aus der anschließend die beste ausgewählt werden könne.

Lernkultur

Eine neue Haltung der Mitarbeiter wurde von vier Befragten (davon drei aus dem PR-Bereich) angesprochen. Elementar sei ein Sinneswandel, der aus Respekt vor den Leistungen der Kollegen anderer Disziplinen erwachse:

Die Stärke, [...] ist für einen Werber zum Beispiel, wirklich in Gestalt, im breitesten Sinne denken zu können, sich eine Vorstellung der ästhetischen Welt machen zu können, völlig unabhängig, ob das sich später auf Websites oder in Logos oder in Hörfunk-Spots widerspiegelt. Aber überhaupt mit einer ästhe-

tischen Denkweise heranzugehen, wo wir PR-Leute in der Regel den Vorteil haben, differenzierter mit Inhalten umgehen zu können. Das ist eine content-getriebene Kommunikationsdisziplin. Und wenn man das beides zusammenbringt in der ersten... also in der Phase, wo man nach der konzeptionellen Kernidee sucht. [...] Aber dafür brauche ich auf beiden Seiten Leute, die die Arbeit des anderen wertzuschätzen wissen. Die kriegt man nie, wenn die Leute in ihrem Berufsfeld in Scheuklappen-Dimensionen erzogen worden sind. P8, 94

Wertschätzung der anderen Disziplinen war der Begriff, der sinngemäß mehrfach genannt wurde, bei dem alle Seiten verstehen, welchen Beitrag die jeweils anderen zum Erfolg leisten könnten und dabei auch selbst bereit sind, das Optimum zu geben.

Ein Befragter bemerkte, dass diese integrierte Denkweise bei den jüngeren Generationen der Kreativen zunehmend zu beobachten sei:

[...] aber man merkt eben ganz ganz deutlich, dass die Kreativen – vor allen Dingen auch die jüngere, nachwachsende Generation – von vornherein schon so tickt. Also dass sie teilweise, wenn sie Ideen beim ersten Mal im ersten Stadium präsentieren und sagen, [...] So könnte es im Spot aussehen, in PR könnte man das so verwenden, am Point of Sales könnte das so aussehen und ein Event dazu könnte so aussehen. Die Denke, das nimmt spürbar zu, auch die Denke in der Kreation. W6, 20

Lösungen für organisatorische Probleme

- Integrierte Organisationsform
- Neuorganisation der Profitcenter
- Budgetfestlegung

Zu diesen Punkten äußerten sich zehn Befragte

Integrierte Organisationsform

Vier Experten nannten als ihr Vorgehen zur Lösung der organisatorischen Probleme die Einsetzung eines zentralen Ansprechpartners, der die Projekte leite. Diese Person entspräche organisatorisch dem oben diskutierten Integrator.

Eine Agentur ging nach Auskunft eines Befragten einen anderen Weg. Man unterscheide nicht nach Disziplinen, sondern Phasen: Beratung, Kreation und Umsetzung, die jeweils integriert arbeiteten. Dabei könnten diese Abteilungen auf Spezialagenturen innerhalb des Netzwerks zurückgreifen. Das Planning in einer großen Werbeagentur sei nach Angaben eines Befragten auf einer übergeordneten Ebene angesiedelt und entsprechend keiner Disziplin verpflichtet. Somit seien sie völlig frei in der Entscheidung hinsichtlich des so genannten Channel Plannings, also der Auswahl der optimalen Instrumente.

Ein Befragter beschrieb das Stammhaus seiner Agentur mit 700 Mitarbeitern, bei denen sich „alle auf die Füße treten“, er sah so den Austausch gewährleistet, da die Binnenstruktur zudem auf Integration ausgerichtet sei.

Drei Befragte sahen einen Zusammenhang zwischen der Größe der Agentur und einer optimalen Organisationsstruktur. In einer tiefer gehenden Diskussion mit einem Experten wurde gemeinsam festgestellt, dass offensichtlich mit wachsender Größe der Agentur die integrative Kraft von kleinen Agenturen verloren ginge, weil die Disziplinen als eigene Abteilungen wachsen und sich von einander entfernen würden. Als mögliche Lösung sah der Befragte hierbei, dass das Wachstum in einer Vielzahl von kleinen integrierten Einheiten geschehen müsse, um die Vorteile beim Wachstum nicht zu verlieren. Dieses Ergebnis ergab sich auch in einem Gespräch mit einem PR-Strategen, der eine Lösung im Replizieren von kleinen Einheiten sah.

Ein Experte erachtete dies als wichtigen Punkt einer wissenschaftlichen Aufarbeitung, wie Ausbildung aussehen sollte, wie Organisationen strukturiert sein sollten, um diese Integration zu gewährleisten.

Neuorganisation der Profitcenter

Von vier Experten aus Werbeagenturen wurde der Vorschlag gemacht, Budgeteinheiten zu schaffen, also nicht mehr zwischen Profitcentern zu trennen. Einer sagte hierzu ergänzend aus, dass man zwar mit Profitcenter arbeiten könne, diese sollten aber beispielsweise nach Branchen und nicht nach Disziplinen unterteilt sein.

Budgetfestlegung

Vier Befragte sahen in einer vorhergehenden Budgetdiskussion eine Lösung, bei der ein Wunschbudgetplan der Disziplinen erstellt würde und dann transparente Diskussion darüber folgen müsse, welche Aufteilung sinnvoll sei. So sollte durch die Diskussion ein Commitment geschaffen werden. Man sah mögliche Probleme bei der Diskussion, erachtete diese aber als nötig und wichtig für ein optimales Ergebnis. Ein anderer Befragter habe gute Erfahrung mit einer groben Budgetaufteilung im Vorfeld gemacht, so dass jeder seinen finanziellen Rahmen habe, innerhalb dessen er planen könne.

Die vorangegangene Ergebnisdarstellung bildet die Grundlage für die Interpretation der Ergebnisse im folgenden Abschnitt, die auch versucht, die Gründe für bestimmte Sachverhalte zu liefern und mit bestehenden wissenschaftlichen Konzepten abzugleichen.

4.4. Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse des vorigen Abschnitts interpretiert. Dabei wird auf die gleiche Struktur zurückgegriffen, um ein Auffinden der Ergebnisse im vorhergehenden Abschnitt zu erleichtern. Jeder Unterabschnitt stellt eingangs noch einmal kurz die Ergebnisse dar, um diesen Abschnitt auch ohne der Kenntnis der vorhergehenden Ergebnisdarstellung verständlich zu halten.

4.4.1. Planungsprozess

Nachfolgend werden zunächst die zuvor dargestellten Ergebnisse anhand der CBDT und weiterer theoretischer Ansätze diskutiert.

4.4.1.1. Prozess allgemein

Nach Aussagen der Befragten basiert der Planungsprozess auf standardisierten Strukturen. Es könnten bei der Anfertigung neuer Konzepte allerdings nicht komplette vorherige Konzepte, sondern nur Teile hiervon übernommen werden. Als Entscheidungsträger des Planungsprozesses innerhalb der Agentur wurden der Planer aber auch sein Vorgesetzter genannt. Der geschilderte Prozess entsprach im Wesentlichen dem Modell des Kommunikationsplanungsprozesses (Abbildung 1.1), wobei Abweichungen in Werbeagenturen offenbar aufgrund der kreativen Betonung der zentralen Idee und Maßnahmenkonzeption festzustellen waren. Der Entwicklung von Kommunikationskonzepten wurde teilweise als rekursiv bezeichnet und fände vor allem im Rahmen von Wettbewerbspräsentationen statt. Als Ziel des Kommunikationsplanungsprozesses wurden Effektivität und Effizienz formuliert, letztere vor allem im Rahmen von integrierten Kommunikationskonzepten.

Die Beratungsforschung untersucht vorrangig Beratungsprozesse in Unternehmensberatungen (Mohe 2004, 2005), die Beratungsprozesse in Kommunikationsagenturen stehen bislang offenbar nicht im Fokus der Betrachtungen der Beratungsforschung. Dennoch ist anzunehmen, dass Überschneidungen bei den Beratungsprozessen bestehen, die es ermöglichen, Erkenntnisse aus der Beratungsforschung auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit anzuwenden oder entsprechend Annahmen aus den Ergebnissen dieser Studie auf die Beratungsforschung zu übertragen. Es ist zu vermuten, dass auf Seiten der Agenturen aber auch Unternehmensberatungen die Beratungsprozesse standardisiert verlaufen. Das Aufgabenfeld der Unternehmensberatung umfasst beispielsweise eher organisatorische oder unternehmensstrategische Problemlagen. Das Feld der Kommunikationsagenturen beschränkt sich in der Regel auf Kommunikations- und – soweit der

Auftraggeber das wünscht – auch auf Marketingaspekte, wobei die Kommunikation auch zentrale strategische Bedeutung haben kann. Allgemein gültige Aussagen zur Verankerung der Beratungsleistung von Unternehmensberatungen oder Kommunikationsagenturen in bestimmten Hierarchieebenen und ihrer strategischen Bedeutung kann an dieser Stelle mangels empirischer Vergleichsstudien nicht getroffen werden. Mögliche Parallelen zwischen Unternehmensberatungen und Kommunikationsagenturen werden im Folgenden jeweils angesprochen.

Der festgestellte weitgehend standardisierte Planungsprozess mit seinen wiederkehrenden Elementen spiegelt offenbar Branchenwissen wider. Diese Übereinstimmungen machen das Know-how agenturübergreifend aber vermutlich auch branchenübergreifend einsetzbar, wobei dieses Wissen aus kollektiven Erfahrungen durch personellen Austausch resultiert (Franken 2007: 286). Das Vorgehen hat sich bei den Kommunikationsplanern und Agenturen bewährt. Die Literatur, die sich mit dem Prozess der Kommunikationsplanung beschäftigt, ist in hohem Maße Praktikerliteratur⁷³, die die Prozesse der Arbeitsrealität wiedergeben. Nissen (2007: 5) zeichnet in der Expertenberatung einen Prozess mit vergleichbaren Schrittfolgen. Dieses offenbar ähnliche Vorgehen deckt sich mit den Erkenntnissen von Richter (2001), der in der Studie bei den Befragten in Werbeagenturen ebenfalls die Tendenz feststellte, dass wiederkehrende Analyse- und Planungsinstrumente in Agenturen Verwendung fänden.

Kraus und Mohe (2007) stellen eine starke Divergenz bei idealtypischen und realtypischen Prozessen fest, die auch schon in früheren Studien beobachtet wurde. Die Abweichungen im Falle dieser Arbeit sind nicht so ausgeprägt, da das angenommene Prozessmodell an Praktikerliteratur und Erfahrungen des Autors orientiert sind und weniger einen idealtypischen, normativen Prozess beschreibt. Dennoch ist der zugrunde gelegte Prozess dem idealisierten Prozess der Beratungsforschung mit den Phasen Analyse, Strategie, Umsetzung, Evaluation ähnlich. Unterschiede bezüglich des Ablaufs zwischen PR- und Werbeagenturen sind vermutlich vor allem der unterschiedlichen Betonung der Kreativität zuzuschreiben. Die Tatsache, dass eine Agentur mit PR-Wurzeln stark auf integrierte Kommunikation fokussiert, indem sie eine eigene Kreative-abteilung aufgebaut hat, legt einen Bewusstseinswandel auf PR-Seite nahe. Die momentan noch eher zutreffende Unterscheidung der Prozesse in PR- und Werbeagenturen dürfte entsprechend zukünftig in dem Maße abnehmen, wie PR-Agenturen die kreative Entwicklung der zentralen Idee auch als eigene kreative Leistung und nicht als Aufgabe des PR-Beraters sehen. In diesem Fall hängt aber die Organisation der Prozesse auch von der Größe der Agentur ab, da in diesem Fall vermutlich zunehmend arbeitsteiliger vorgegangen werden könnte.

Kraus und Mohe (2007) sehen Vorteile bei der Formulierung eines idealtypischen Prozesses durch die Beteiligten im Vorfeld, auch wenn dieser von der Realität abweichen sollte. Er hilft, eine ge-

⁷³Wolf (2000) spricht hier von Leitfadenerliteratur, Rühl (2009: 71) von Rechtfertigungsliteratur, in der die PR-Praxis ihr Selbstbild spiegelt. Kunczik und Szyszka (2008: 110) fassen unter dem Begriff „Praktikerliteratur“ Konzepte und systematische Erklärungen von PR-Arbeit zusammen, die von Praktikern des Berufszweiges mittels Reflexion ihrer eigenen Tätigkeit entwickelt wurden.

meinsame Vorstellung davon zu schaffen, wie das Vorgehen aussieht und was erwartet werden kann. Außerdem verbessert ein idealtypischer Prozess durch eine gemeinsame Sprache die Verständigung zwischen Klienten und Agenturen (Kraus und Mohe 2007: 273f).

Dass Konzepte nur in Teilen übernommen werden könnten, stützt empirisch die Annahme der Aufteilung des Prozesses anhand des Decision Plannings (vgl. Abschnitt 3.4) innerhalb der CBDT. Es werden Entscheidungen in Teilentscheidungen unterteilt, um in diesen Teilbereichen relevante Erfahrungen und Wissen für die Entscheidungsfindung heranzuziehen.

Abschließend ist die Feststellung der Befragten aufzugreifen, dass die Kommunikationsplanung eher im Rahmen von Neugeschäftspräsentationen eingesetzt wird als in der laufenden Beratung der Kunden. Aus diesem Grunde kann die Planungssituation innerhalb eines Projektes tendenziell als Ausnahmesituation gesehen werden. Die Planungssituation ist hingegen für den Planer allerdings nur dann eine Ausnahmesituation, wenn dieser die Kommunikationsplanung im Rahmen seiner Tätigkeit als Berater ausführt. In den Fällen, bei denen eine eigene Abteilung dafür zuständig ist wie beispielsweise bei einer eigenen Planning, Strategie- oder Neugeschäftsabteilung, ist die Planungssituation als „Routine“ zu bezeichnen. Allerdings ist nach Angaben der Befragten dieser Prozess auch bei Planern und Strategen dennoch mit knappen Ressourcen und Restriktionen behaftet und offensichtlich entsprechend kräftezehrend.

Entscheidungen im Rahmen des Kommunikationsplanungsprozesses werden nach Angaben der Befragten unterschiedlich getroffen. Die Zusammenschau der Antworten ergibt eher ein differenziertes Bild als eine dichotome Sichtweise. Die Aussagen, die dem Planer die Entscheidungsgewalt zugeschrieben, bezogen sich offenbar auf Vorabentscheidungen und laufende Kampagnenentwicklungen. Betraf es allerdings abschließende Entscheidungen, würden diese nach Angaben der Befragten von der nächst höheren oder obersten Hierarchieebene getroffen. Es entstand der Eindruck, dass die Planer bei ihren Entscheidungen im Rahmen des Planungsprozesses eine Entscheidungsvorlage entwickeln würden, die letztendlich vom Vorgesetzten bestätigt werden müsste. Diese Zweiteilung findet sich auch bei Immerschitt (2009: 62). Aufgrund der Schilderungen der Befragten des Planungsprozesses als sozialen Austausch können solche Bestätigungen offenbar auch im Rahmen von Gruppenentscheidungen erfolgen, wenn der Vorgesetzte Teilnehmer der Gruppe ist. Allerdings ist hier bei Anwesenheit des ranghöheren Entscheiders damit zu rechnen, dass die Gruppenmitglieder im Sinne des Vorgesetzten votieren (Laux 2005: 418). Weiterhin spielen bei Gruppenentscheidungen auch Egoismen und eigene Ziele eine Rolle (Laux 2005: 410).

Nach obiger Charakterisierung könnte in diesem Falle eher von einer Entscheidungsmechanik gesprochen werden, da Entscheidungen offenbar in unterschiedlicher Form von unterschiedlich verantwortlichen Personen getroffen werden. Die Mechanik ließe sich so charakterisieren, dass Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Die Entscheidungen im laufenden Pro-

zess könnten als Entscheidungen erster Ebene bezeichnet werden, die Abnahme des Konzeptes durch die ranghöheren agenturinternen Entscheider dementsprechend als Entscheidungen zweiter Ebene. Bei diesen Betrachtungen der Entscheidungen ist eine schlussendliche „Abnahme“ durch den Kunden noch nicht berücksichtigt, denn es geht bei diesem diskutierten Aspekt um die eigentliche Entscheidung im Rahmen der unmittelbaren Kommunikationsplanung. Die Abnahme durch den Kunden könnte in der Stringenz der obigen Argumentation als Entscheidung dritter Ebene fortgeführt werden.

Diese Entscheidungsmechanik ist wichtig, weil die CBDT im Ansatz von Individualentscheidungen ausgeht und Gruppenprozesse ausblendet. Dies schränkt die Erklärungskraft der Theorie für den Untersuchungskontext ein. Die weitergehenden sozialen Abstimmungsprozesse standen nicht im Fokus der Studie, da diese den Entscheidungsprozess selbst entsprechend der CBDT aus Individualsicht und die Rahmenbedingungen in einem eigenen Abschnitt beleuchtete. Die Diskussion der Erweiterung des Modell der CBDT um diese sozialen Prozesse finden sich im folgenden Kapitel. Die Annahmen bezüglich der oben angedeuteten Entscheidungsmechanik ist elementar für die Modellierung des Entscheidungsprozesses als individuelle Entscheidung, soziale Entscheidung oder Entscheidungsvorbereitung. Diese Mechanik konnte aufgrund des vorliegenden Materials zwar im Ansatz abgebildet werden, bedarf allerdings weiterer tiefer gehender auch quantitativer Studien zur Absicherung der Entscheidungen im Agenturkontext.

Der rekursive Charakter des Planungsprozesses ist vermutlich auch praktischen Belangen geschuldet, da sich zuweilen neue Eindrücke oder Diskrepanzen im Laufe des Prozesses ergeben, die im Vorfeld nicht immer absehbar und steuerbar sind. Aufgrund dieser anzunehmenden Alltagspraxis wäre eine Aussage, dass Konzepte auch noch kurz vor Fertigstellung grundlegend überarbeitet würden, häufiger zu erwarten gewesen. Allerdings könnte eine solche Aussage die Agentur in unprofessionellem Licht erscheinen lassen, so dass die Aussage mit dem Ziel einer positiven Selbstdarstellung⁷⁴ vermutlich vermieden wurde.

Neuberger (1997: 26) beschreibt den Beratungsprozess in Unternehmen. Dieser zeigt starke Parallelen zum Beratungsprozess, der vergleichbar rekursiv verläuft:

Vielmehr überlappen sich diese Phasen, sie wiederholen sich, sie können sich umkehren (zuerst sind Lösungen da, dann werden Probleme definiert [...]), einige Phasen können (zunächst) übersprungen werden etc. Prozessuale Betrachtungen werden noch dadurch kompliziert, dass neben chronologischen und sachlogischen Ordnungen auch noch Muster der Beteiligung unterschiedlicher Personen eine Rolle spielen können: es handelt sich um einen multipersonalen Prozess, bei dem Teilnehmerinnen ausscheiden und hinzukommen und an verschiedenen Stellen Teilnehmer(gruppen) an unterschiedlichen Problemdefinitionen oder [...] an Lösungsprozessen mit unterschiedlichen Reifegrad zugleich arbeiten.

⁷⁴ Goffman (1959) prägte hierfür den Begriff Impression Management. Er beobachtete, dass Gesprächspartner bestrebt waren, den Eindruck beim Gesprächspartner zu kontrollieren und zu steuern.

Dass die Konzepte offenbar mehrheitlich in Wettbewerbspräsentationen entwickelt würden, gibt einen wichtigen Hinweis für den grundsätzlichen Rahmen der Kommunikationsplanung beispielsweise mit seinen Restriktionen oder der noch nicht gefestigten Kundenbeziehung. Diese muss bei Neugeschäften aufgebaut werden, sofern das Neugeschäft nicht bei bestehenden Kunden in einer Wettbewerbspräsentation generiert wird.

Der Outcome im Sinne der CBDT des Entscheidungsprozesses ist als ein optimales Ergebnis definiert worden. Dieses Ergebnis war ebenfalls Gegenstand der Untersuchung⁷⁵. Die Einschätzung bezüglich des Ziels des Kommunikationsplanungsprozesses ging in eine ähnliche Richtung, die Befragten hatten mehrheitlich den Anspruch, effektiv zu sein. Hinsichtlich der Effizienz waren die Befragten überwiegend der Meinung, dass integrierte Kommunikation die Effizienz der Kommunikation erhöhe. Allerdings wäre die Beweisführung hierfür komplex, da für die einzelnen Instrumente Insellösungen zur Evaluation vorhanden seien, aber eine Gesamtmessung problematisch und offenbar auch nicht im Angebot klassischer Marktforschungsinstitute zu finden sei⁷⁶. Die Schwierigkeit, das optimale Ergebnis zu definieren, zeigt sich an der mangelnden Exaktheit der folgenden Aussage, die offenbar Pragmatismus mit Effizienz gleichsetzt. „Pragmatisch ist eine PR-Konzeption dann, wenn die aufgewendeten Mittel, um ein Konzept zu realisieren, in einem wirtschaftlich sinnvollen Verhältnis zu den erwarteten Resultaten stehen“ (Schmidbauer und Knödler-Bunte 2004: 171).

Ansätze zur weiteren Forschung bietet vor allem die Entscheidungsmechanik, die hinsichtlich der CBDT elementar ist zur Modellierung der sozialen Entscheidungsprozesse. Die Fragestellung lautet, von wem welche Entscheidungen im Kommunikationsplanungsprozess getroffen werden und wie diese sich gegenseitig beeinflussen.

4.4.1.2. Teilaufgabe Analyse

Hinsichtlich der Analyse sahen Befragte bereits beim ersten Arbeitsschritt des Briefings Probleme in Form ungenauer und austauschbarer Angaben, insbesondere bei der Zielgruppenbeschreibung. Aus diesem Grunde führten die Befragten bevorzugt ein Vorabgespräch, um die Aufgabenstellung mit dem Kunden gemeinsam zu entwickeln. Hiernach kämen bewährte Analyseinstrumente zum Einsatz, um ein eigenes, umfassendes Bild zur Problemstellung zu erhalten, um erhaltene Informationen zu hinterfragen und neue Informationen zu generieren. Die benötigten

⁷⁵Eine Selbsteinschätzung hinsichtlich des Erfolges von Projekten sieht Mohe (2004: 698) aufgrund der selbstwertdienlichen Attribution als problematisch. Er sieht eine systematisch positive Verzerrung der Ergebnisse.

⁷⁶Raupp (2008b) stellt Sichtweisen und Probleme des Kommunikations-Controllings dar und spannt einen betriebswirtschaftlich und kommunikationswissenschaftlich anschlussfähigen Bezugsrahmen auf. Sommer (2008: 145) konnte feststellen, dass den Befragten seiner Studie zur Wirkungsmessung der integrierten Kommunikation bewusst war, dass eine Evaluation der Einzelmaßnahmen den Wertbeitrag der Kommunikation nicht ausreichend messen kann. Zugleich stellte er im Rahmen der Studie fest, dass das Kommunikations-Controlling noch in einem frühen Stadium seiner Entwicklung ist.

Informationen für die Strategieentwicklung umfassen Zielgruppen, Absender der Kommunikation, Produkt, Markt und Wettbewerber sowie das verfügbare Budget. PR-Befragte fügten dieser Liste noch den Newswert des Unternehmens, Produkts oder Sachverhaltes hinzu. Auch über Marketingprobleme abseits der Kommunikation dächten die Befragten nach und gehen mit dieser Aussage über eine Kommunikationsberatung hinaus, vermutlich um sich als strategischer Dienstleister zu positionieren.

Stereotype Briefings wurden nur von PR-Experten bemängelt, allerdings wurden auch von anderen Befragten Kritikpunkte zum Briefing geäußert. Dies könne zum einen daran liegen, dass Neukunden mit wiederkehrenden Wünschen an PR-Agenturen herantreten, weil diese dort eine Antwort auf ihr Problem vermuteten. Dass diese Äußerungen nicht im gleichen Maße von Werbeexperten kamen, ist entweder auf ein breiteres Aufgabenspektrum zurück zu führen, oder darauf, dass diese Experten wiederkehrende Aufgabenstellungen nicht als erwähnenswert einstufen, weil diese offenbar zum Arbeitsalltag gehören. Häufige Aufgabenstellungen und Themen von Konzepterstellungen im Rahmen Wettbewerbspräsentationen (Pitches) sind nach Angaben der Befragten Bekanntheitssteigerung von Marken, Firmen oder politischen Botschaften, Imagepflege oder Reputationsbildung. Gegenstand können bestehende Absender wie Marken, Unternehmen oder Institutionen sein aber auch Auftraggeber, die neue Marken, Produkte, Dienstleistungen oder auch politische Botschaften positionieren wollen.

Im Sinne des Schaubilds 3.6 zum Decision Planning soll das Kundenbriefing als das Problem der Teilaufgabe Analyse gesehen werden. Das Briefing bestimmt, welche Analysen angefertigt werden müssen, um eine zielführende Strategie entwickeln zu können. Da die Befragten selbst von „ähnlichen“ Briefings sprachen, ist davon auszugehen, dass hier Vergleichsprozesse stattfinden, die ein Abrufen der gespeicherten Projekte induziert. Die Vermutung liegt nahe, dass die Befragten in der Lage sind, Problemähnlichkeiten anhand einer Skala von 0 bis 1 (= hohe Similarity) abzutragen. Die dahinter liegenden kognitiven Prozesse lassen sich ansatzweise mit den in der Auswertung genannten Aussagen modellieren, in dem denkbar Grundähnlichkeiten und Detailähnlichkeiten eine Gesamtähnlichkeit bestimmen.

Die genannten Briefinggespräche zur genauen Abstimmung mit dem Kunden dienen der Rückversicherung und Beantwortung offener Fragen. Eine Klärung der Vorgehensweise und Darlegung des Prozesses mit seinen Meilensteinen kann mittels einer gemeinsamen Sprache zu einer besseren Verständigung führen (Kraus und Mohe 2007: 273f). Auch Immerschitt (2009: 65) empfiehlt ein solches Vorgehen anhand einer Checkliste.

Die Kritik am Begriff der Zielgruppe bemängelte offenbar die simplifizierten Konzepte der Praxis. Wenn auch der Begriff in der Betriebswirtschaft und Marketing Verwendung findet, so spricht die Kommunikationswissenschaft bevorzugt von Publikum. Den Begriffen liegen unterschiedliche Prämissen und Theorien zugrunde (McQuail 1997: 40f). Aber die Reduktion der komplexen

Mechanismen auf den Begriff Zielgruppe bietet durch ihre Einfachheit eine starke Überzeugungskraft und gute Verständlichkeit, wenn auch die Realitäten nur unzureichend abgebildet werden (Kieser 2002). Ähnlich praxistaugliche und erfolgreiche Konzepte waren die Bedürfnishierarchie von Maslow oder das AIDA-Modell von Elmo Lewis, die wiederholt in der Praxis Anwendung finden, auch wenn diese aufgrund ihrer starken Simplifizierung offensichtlich nur eine sehr eingeschränkte Erklärungskraft besitzen.

Die Praxis der Vergleichsanalyse diene nach Aussagen der Befragten der Positionsbestimmung und Analyse des bisherigen Vorgehens im Vergleich mit anderen als erfolgreich eingestuften Projekten. Es handelt sich hierbei offenbar um ein „Lernen von den Besten“, indem beispielsweise analysiert wird, welche Mechaniken der Kommunikation in der im eigenen Projekt anvisierten Zielgruppe funktioniert haben. Dies erweitert im Sinne der CBDT auch die verfügbaren Vergleichsprojekte, da die Entscheidungsfähigkeit bei aktuellen Problemen durch das Benchmarking verbessert wird. Dies würde sich mathematisch also in einer Erhöhung der Zahl der Cases C im Memory M niederschlagen.

Die Frage nach der Budgethöhe kam interessanterweise explizit nur von Werbestrategen zur Sprache. Ein Grund könnte sein, dass für Werbekampagnen höhere Eingangshürden für wirksame Budgets bestehen, als dies bei PR-Agenturen der Fall ist. So war diese Frage bei letzteren Experten nicht präsent oder nicht relevant.

Drei PR-Experten fragten nach dem Newswert der geplanten Kommunikationsaufgabe und der zu erwartenden Resonanz des Unternehmens oder Produktes in den Medien. Dies ist die Domäne der PR-Experten, und entsprechend ist diese Aufteilung wenig überraschend. Das Ergebnis zeigt, dass PR-Strategen offenbar ihre eigene Disziplin als Mittelpunkt ihrer Analyse und Strategie sehen. Aber diese Frage impliziert auch, dass eine Denkweise vorherrscht, die einer in der Regel kostengünstigeren PR-Option den Vorzug vor einer tendenziell budgetintensiveren Werbekampagne gibt. Allerdings wächst anscheinend dieses Bewusstsein auch auf der Werbeseite. Ein Planner einer Werbeagentur nannte bei dem Aspekt Mediengesetze auch solche Mechaniken, die er berücksichtigen müsse. Die Gesetzmäßigkeiten waren ihm wohl bewusst, aber ungestützt waren sie nicht Teil seiner spontanen Äußerungen, was auf eine bislang noch geringe Bedeutung schließen lässt.

In diesen Gedankengang lässt sich die Frage nach „dem Neuen“ einordnen. Dahinter scheinen auf den ersten Blick ähnliche Überlegungen zu stehen, aber vermutlich repräsentiert diese Frage nach dem Neuen zum einen unterschiedliche Interpretationen und Denkweisen zum anderen sicherlich andere Recherchemethoden. Während PR-Strategen das Neue hinsichtlich der Medientauglichkeit beurteilen, scheinen Werbestrategen diesen Aspekt eher hinsichtlich möglicher

Kaufreize und einer psychologischen Alleinstellung im Markt zu sehen⁷⁷. Die Bezugssysteme sind einmal das Mediensystem und zum anderen das Individuum als Teil der Zielgruppe. So werden die Recherchen im ersten Fall vermutlich eher Themenanalysen umfassen, im zweiten eher Wettbewerbs- und Marktanalysen sowie Befragungen der Zielgruppe. Dies ist aus den unterschiedlichen Denkschulen rekonstruierbar, die Trennschärfe könnte allerdings durch den verstärkten Austausch bei der Zusammenarbeit der Disziplinen abnehmen.

Anscheinend finden vormals vorrangig in der Werbung übliche Begrifflichkeiten wie beispielsweise Unique Selling Proposition (USP) auch in der Public Relation Verwendung, da solche Begriffe auch bei PR-Strategen im Interview erwähnt wurden. Dies könnte dem Umstand zugeschrieben werden, dass auch PR-Experten zunehmend auf Marketingverantwortliche auf Kundenseite treffen und in diesem Zuge auch die Argumentationsmuster mit den entsprechenden Marketingbegrifflichkeiten übernehmen, wie ein Befragter zu Bedenken gab.

4.4.1.3. Teilaufgabe Strategie und Idee

Aufgrund der von den Befragten festgestellten Bandbreite und Individualität der Strategie griffen diese häufig auf Beispiele zurück, um mögliche Vorgehensweisen zu erklären. Ziel sei die Entwicklung einer „Plattform“, von der die Maßnahmen abgeleitet werden könnten. Bei der Strategieentwicklung beschrieben die Befragten Unterschiede bei der Entwicklung der zentralen Idee, die in Werbeagenturen eher als Teil der Kreativkonzeption inklusive der Maßnahmenentwicklung verortet wurde, während diese von Experten mit PR-Hintergrund stärker an die Strategie angebunden geschildert wurde.

Die Teilaufgabe Strategie baut auf dem ursprünglichen Kundenbriefing und den Analyseergebnissen der ersten Analysephase auf und soll im Sinne des Schaubildes 3.6 wiederum als Problem der Teilaufgabe Strategie verstanden werden. Aus den gegebenen Informationen und Rahmenbedingungen gilt es nun, eine zielführende erfolgreiche Strategie und Idee zu entwickeln. Dies entspricht dem Act der CBDT der Teilaufgabe Strategie. Allerdings wurde auf der Basis der Auswertung in dieser Phase eine Zweiteilung des Planungsprozesses erkennbar. Im Gegensatz zum ökonomischen Anwendungsgebiet der CBDT, in der aus einer vorgegebenen Auswahl von Optionen ausgewählt wird, müssen im Planungsprozess die Optionen erst generiert werden. Anschließend muss aus diesen Optionen die optimale Entscheidung ausgewählt werden. Der Planungsprozess könnte demnach aus den Bereichen Entwicklung und Bewertung bestehend beschrieben werden, die sich gegenseitig bedingen. Die Strategie ist also nicht gegeben, wie in den ursprünglichen Anwendungsbereichen der CBDT, in dem Optionen zur Auswahl vorliegen. Hier geht es um einen Prozess der kreativen Entwicklung und Bewertung der Ergebnisse. Diese werden verworfen, ad-

⁷⁷Dies ist ein einzigartiges Verkaufsversprechen, mit dem sich ein Produkt von seinem Wettbewerbern abgrenzen kann Reeves (1961).

aptiert oder akzeptiert. Die Zweiteilung wird in seiner Gesamtheit im Folgenden betrachtet, eine explizite Aufteilung erfolgt nur, wenn dies aus theoretischer Sicht sinnvoll erscheint.

Eine Anmerkung zur Gültigkeit der Aussagen: Eine Teil der Antworten fiel im Kontext des Themenbereiches integrierte Kommunikation. Zu Beginn des Fragenkomplexes zum Thema Planungsprozess wurde aber explizit darauf hingewiesen, dass die Fragen sich auf die Kommunikationsplanung allgemein beziehen. Demzufolge ist im gewissen Maße anzunehmen, dass diese Antworten auch auf nicht explizit integrierte Kommunikation zu beziehen sind. Die Grenzen scheinen fließend zu sein, entsprechend gab ein Befragter zu Bedenken, dass ihm keine Kommunikation einfiel, die nur ein Instrument nutze, so dass jede Kommunikation ein gewisses Maß an Integrationsleistung beinhalte. Dies legt die Vermutung nahe, dass sich die meisten Anforderungen und Probleme für die integrierte Kommunikation auch auf alle Formen der Auftragskommunikation mit weniger Instrumenten übertragen lassen, die auch nicht explizit als integriertes Konzept bezeichnet werden.

Die Ausgestaltung der Strategie wurde als sehr unterschiedlich und individuell geschildert, entsprechend schwierig war es, hieraus übergeordnete Regeln für das Vorgehen aus den komplexen Zusammenhängen zu identifizieren. Die Befragten griffen auf zahlreiche Beispiele zurück. Es wurde deutlich, dass offenbar auch im Strategiebereich Vergleiche angestellt werden, um Handlungsoptionen zu evaluieren. Diese genannten Beispiele zeigten Teilaspekte einer Strategieentwicklung, weniger Gesamtstrategien. Dies lässt vermuten, dass hier im Sinne des Decision Planings auch Versatzstücke von Strategien zur Bewertung und Entwicklung neuer Strategien herangezogen werden.

Eine gute Strategie muss nach Angaben der Experten das Spezifikum der Problemlage zusammenfassen und hierauf aufbauend eine zentrale Idee enthalten, die einfach und schnell verständlich sei und inspirierende Ansatzpunkte für eine kreative Umsetzung biete. Die Maßnahmen wären optimalerweise eng mit der Strategie verknüpft. Besonders betont wurde von allen Befragten die Notwendigkeit einer starken zentralen Idee, die medienneutral und in allen Disziplinen gleichermaßen wirksam umsetzbar sei.

Die Tatsache, dass auf Beispiele zurückgegriffen wurde, stützt die Vermutung, dass Erfahrungen und Wissen aus vergangenen Projekten eine Rolle spielen. In diesem Falle sind es allerdings offenbar Grundtypen von Strategien, die bei bestimmten Problemlagen und Sachverhalten grundsätzlich in Frage kommen. Aus dem Blickwinkel der CBDT weisen solche Grundtypen dann hohe Similarity zu den aktuellen Problemlagen auf. So sind grundlegende Strömungen ausschlaggebender bei der Bewertung der Similarity als Details der Problemlagen. Es ist anzuregen, in Teilbereichen weitere Untersuchungen vorzunehmen, um Details der kognitiven Prozesse zu erforschen und weiter rekonstruieren zu können. Die vorliegenden Ergebnisse können hierfür erste Anregungen liefern.

Im Sinne der CBDT stellt die von Befragten geschilderte strategische Plattform den Ausgangspunkt für die Maßnahmenkonzeption dar. Wenn die Maßnahmenkonzeption durch eine separate Kreativeinheiten entwickelt wird, stellt das so genannte Kreativbriefing entsprechend den Output im Sinne der CBDT dar.

4.4.1.4. Teilaufgabe Maßnahmenkonzeption

Ähnlich der Strategiewahl sei die Maßnahmenkonzeption nach Angaben der Befragten von einer großen Optionsvielfalt geprägt, bei der nicht mit einfachen Regeln gearbeitet werden könne. Dennoch waren die Experten in der Lage, einige mögliche Gesetzmäßigkeiten zu formulieren. Die Auswahl bestimme sich vorrangig aus den Vorgaben zur Zielgruppe, den Zielen und den Budgetvorgaben, wobei die Stärken und Schwächen der Instrumente bekannt sein und berücksichtigt werden müssten. Ein PR-Strategie sah Kostenvorteile beim Einsatz von PR, allerdings auch eine eingeschränkte Wirkungsgarantie, da man mit Multiplikatoren arbeite. Zwei Befragte charakterisierten die Instrumente grundsätzlich als standardisiert, sie müssten jedoch an die jeweilige zentrale Idee angepasst werden. Auch die Berücksichtigung einer maximalen Zahl der möglichen Kontaktpunkte wurde von drei Befragten als Ziel der Konzeption genannt.

Eine methodologische Anmerkung: Es zeigte sich aufgrund der starken Verschränkung der Teilaufgaben, dass bei den Zuordnungen der Aussagen insbesondere in dieser letzten Phase Redundanzen auftreten. Diese Mehrfachzuordnungen sind jedoch sinnvoll, wenn Aussagen in mehreren Bereichen helfen können, Sachverhalte zu rekonstruieren. Dies traf vor allem auch in Bezug auf die zusätzlichen Untersuchungsbereichen „Rahmenbedingungen“ und „Integrierte Kommunikation“ zu.

Die dritte Phase der Kommunikationsplanung ist die Teilaufgabe Maßnahmenplanung im Sinne des Schaubildes 3.6. Die in der vorigen Teilaufgabe entwickelte Strategie stellt das Problem der Maßnahmenplanung dar. Die Strategie enthält die anzusprechenden Zielgruppen, die zentrale Idee/Botschaft und grundlegende Vorgaben der grundsätzlichen Vorgehensweise (beispielsweise Mediastategie, Vertriebsstrategie). Das Budget bildet eine weitere Restriktion durch das Kundenbriefing. Der zu wählende Act im Sinne der Theorie ist als Auswahl eines Maßnahmenbündels zu sehen, der in der Umsetzung zu einer effektiven und effizienten Kommunikation führt. So kann der Output dieser letzten Phase zugleich als der Output des gesamten Planungsprozesses verstanden werden.

Diese strategische Plattform bildet die Basis für die Maßnahmenkonzeption. Eine Auswahl erfolgt vermutlich nach verschiedenen möglichen Grundtypen von Strategien wie beispielsweise mit Werbe, PR- oder Vertriebsfokus. Dies determiniert die grundsätzliche Verwendung von bestimmten Instrumenten nach ihrer Eignung bei der gegebenen Aufgabe, Zielgruppe, Budget etc.

Hierbei zeigten sich – wie bereits erwähnt – unterschiedliche Ansichten zur Konzeptionsphase. In PR- und Werbeagenturen war das Verständnis vom Durchdeklinieren der Strategie auf die Maßnahmen prinzipiell ähnlich, allerdings wurde die Konzeption als kreativer Prozess in der Werbeagentur anders definiert als die Konzeption in PR-Agenturen. Dies führte offenbar zu unterschiedlichen Einschätzungen bezüglich der Nützlichkeit von Erfahrung in dieser Planungsphase. Gemäß dieser unterschiedlichen Verortung der Maßnahmenkonzeption in Werbe- und PR-Agenturen ist die Konzeption Aufgabe einer Kreativeabteilung oder des Kommunikationsplaners, der auch das gesamte Konzept verantwortet.

Ein Befragter räumte der PR Priorität ein, wenn die Kommunikationsaufgabe und der zu kommunizierende Sachverhalt oder des Absender es zuließen. Raupp (2008a: 205) nimmt beispielsweise aufgrund unterschiedlicher Ergebnisse bei Studien zur Determinationsthese an, dass sich der Status des PR-treibenden Organisation auf die Möglichkeiten auswirkt, auf die Berichterstattung Einfluss zu nehmen. Im Falle einer zu erwartenden hohen Resonanz könne auf eine in der Regel kostenintensivere Mediakampagne verzichtet werden. Hierbei ist die Analysefrage der PR-Strategen nach dem Nachrichtenwert der Kommunikationsinhalte sicher hilfreich, wobei dies vermutlich eher aus dem Selbstverständnis als Dienstleister der Journalisten als aus betriebswirtschaftlichem Kalkül gespeist sein dürfte.

Die Mehrzahl der Befragten sah die Zielgruppe als Ausgangspunkt für die Planung der Maßnahmen. Die Tatsache, dass auch PR-Experten diesen Begriff verwendeten, bestätigt, wie stark das Konzept der Zielgruppe mittlerweile auch im PR-Bereich verankert ist.

Zwei Befragte sprachen von einem „Anpassen“ der Maßnahmen an die Strategie oder verwendeten die Metapher des Baus eines Fertighauses mit auswählbaren Modulen. Diese Sichtweise spricht für eine baukastenartige Denkweise, bei der standardisierte Instrumente und ihre Mechaniken der zentralen Idee adaptiert werden. Auf diesen Aspekt wird im Abschnitt 4.4.1.7 unter dem Aspekt Standardtools weiter eingegangen.

Eine Aussage bezüglich der Instrumentenwahl in Abhängigkeit von der starken Idee statt der zuvor entwickelten strategischen Vorgaben spiegelt das Selbstverständnis der Agentur hinsichtlich des kreativen Anspruchs wider. Diese Aussage war aufgrund ihrer kontextuellen Einbettung als Kritik zu sehen, die sich auf andere Agenturen bezog. Als Einzelmeinung muss diese Aussage mit Einschränkung gesehen werden, kann aber als Fragestellung bei weiterführenden Forschungen verwendet werden.

Das erwähnte Konzept der Kontaktpunkte versucht bei der integrierten Kommunikation eine maximale Zahl von möglichen Kontaktpunkten zur Zielgruppe zu identifizieren und zu nutzen. Allerdings beinhaltet diese Vorgehensweise nach Ansicht eines Befragten keine Priorisierungen der Instrumente, zielt also auf eine quantitative Wirkung. Das Konzept erweckt den Eindruck,

als wollten Agentur und Unternehmen mittels starker Präsenz bei der Zielgruppe die Wirkung garantieren. Als effizientere Denkweise mutet hier das Vorgehen eines anderen Befragten an, zunächst die Treiber der Kommunikation⁷⁸ zu identifizieren und die Instrumente gemäß der Analyse einzusetzen. Dies berücksichtigt im größerem Maße die Stärken und Schwächen der Instrumente, die aus Sicht der Kommunikationsaufgabe, Zielgruppe und Budget unterschiedlich zu bewerten sind. Die Diskussion dieses Konzepts wird im Abschnitts 4.4.3 im Zuge des Themas integrierte Kommunikation noch einmal aufgegriffen.

4.4.1.5. Memory: Erfahrungen als Entscheidungsgrundlage

Die Befragten bestätigten vielfach die Relevanz von Erfahrung für den Kommunikationsplanungsprozess. Allerdings differenzierten sie zwischen kreativen und nicht kreativen Aufgaben, bei letzteren sahen die Experten Erfahrungen als hilfreicher an. Bei der Kreativität seien Erfahrungen weniger geeignet, weil sie nach Ansicht der Befragten ein Loslösen von Bekanntem verhinderten. Zwei Befragte unterschieden zwischen Erfahrungswissen der Mitarbeiter und dem Wissen von Unternehmen, welches in Form von Wissensdatenbanken vorliegen könne.

Der Begriff Memory beschreibt in der CBDT die Summe der Erfahrungen („Gedächtnis“) des Entscheiders. Im Zuge dieser Studie wurde unter diesem Punkt die Diskussion dargestellt, ob Erfahrung bei der Konzeption der Kommunikation grundsätzlich Relevanz besitzen.

Erfahrung umfasst „das Vertrautsein mit Handlungs- und Denkgemeinschaften ohne Rückgriff auf ein davon unabhängiges theoretisches Wissen“ (Erpenbeck 2004: 319). Interessant ist der explizite Ausschluss theoretischen Wissens, wenn von Rückgriff auf Erfahrungen gesprochen wird. Nach Gilboa und Schmeidler (2001a: 37) umfasst das Konzept des Memory *M* allerdings auch Wissen Dritter, welches beispielsweise in Medien berichtet wird.

Der Befragte, der mit Erfahrung den Begriff Wiederholung verband, vertrat offenbar die Sichtweise, die Barnard (1969: 122) als Irrtum bezeichnet: „Wenn wir von Erfahrung sprechen, sollten wir möglichst den üblichen Irrtum vermeiden, sie primär als das Ergebnis einer ständigen Wiederholung innerhalb eines gewissen Zeitablaufes anzusehen.“

Erfahrungsbasierte Entscheidungen sind nach Auswertung der Studie im Prinzip unstrittig, aber die Nützlichkeit hinsichtlich der Phasen wurde unterschiedlich beurteilt. Offensichtlich wurde Erfahrung in gewisser Hinsicht als „Feind“ der Kreativität gesehen, da eine typische Aussage vor allem bei Strategen mit werblichen Hintergrund lautete, dass Erfahrung prinzipiell hilfreich sei, aber letztendlich wäre das Ziel die Entwicklung neuer Ideen. So entstand der Eindruck, als seien Erfahrung und Kreativität Antonyme.

⁷⁸Diese Charakterisierung ist mit den von Bruhn (2006b) bezeichneten Leitinstrumenten vergleichbar.

Wurde die Konzeption der Maßnahmen als Kreativkonzeption charakterisiert, wurde auch die Relevanz von Erfahrungen als geringer eingeschätzt, als wenn die Konzeption – zumeist aus PR-Sicht – als ein weniger kreativer Prozess gesehen wurde. Entsprechend setzten die Befragten teilweise Erfahrung mit „Kenne ich alles, mache ich wie immer“ und damit mit Routine gleich. Den Begriff „Forschheit“ verwendete ein Experte als das Gegenteil von Erfahrung. Diese Forschheit würde helfen, Grenzen zu überwinden. Dies ist ein wichtiger Aspekt, der die Frage aufwirft, in welchem Maße Erfahrungen bei kreativen Prozessen relevant sind, also bewusst oder unbewusst bei der kreativen Leistung eine Rolle spielen. Das Zusammenspiel von Erfahrung und Kreativität wird später unter dem eigenen Punkt „Kreativität“ aufgegriffen.

Eine interessante Unterscheidung hinsichtlich der Einordnung von Wissen und Erfahrung wurde von zwei Experten getroffen. Sie sahen zum einen persönliche Erfahrungen von Mitarbeitern, die nur über Interaktion ausgetauscht werden können und zum anderen unternehmensweit verfügbares Wissen, das auch für Dritte in Form von Datenbanken abrufbar ist. In der Agentur der Experten selbst waren allerdings solche Wissensdatenbanken nicht installiert. In dem Fall muss die Weitergabe von Erfahrungen persönlich erfolgen. Dies birgt entsprechend die Gefahr, dass der Austausch vom Kooperationswillen der Beteiligten abhängt und dass bei Mitarbeiterfluktuationen Wissen verloren geht. Im Umkehrschluss stellt sich allerdings die Frage nach einem möglichen Modell für eine solche Datenbank, die die bereits beschriebenen komplexen Strukturen erfassen müsste. Zudem ergibt sich das von einem Experten festgestellte Problem, dass Wissen sehr schnell veraltet und solche Datenbanken schnell obsolet würden (Fincham und Clark 2002: 2).

Der Planungsprozess im Verständnis dieser Arbeit blendet die anschließende Umsetzung aus. Allerdings ist im Zuge der Erfahrungen anzumerken, dass sich die Wirksamkeit des Konzeptes erst in der Umsetzung offenbart. Der Output des Planungsprozesses wird zwar als effizientes und effektives Konzept betrachtet, allerdings wird der Output letztendlich am Umsetzungserfolg gemessen und daran inwieweit die Konzeption hieran ihren Anteil hatte. Denn auch eine mangelhafte Umsetzung selbst kann die Wirksamkeit der Maßnahmen einschränken. Die Umsetzung ist aber unabhängig davon für die Erfahrung wichtig, da die Umsetzung des geplanten Konzeptes als „Lessons learned“ (so ein Befragter) einfließt.

4.4.1.6. Similarity: Relevanzbeurteilung von Erfahrungen

Die Befragten verwendeten zur Umschreibungen ihrer Überlegungen hinsichtlich der Relevanz früherer Erfahrungen auch Begriffe wie Analogien und Assoziationen. Ein Vergleichsprozess zur Evaluation der Erfahrung im Hinblick auf das aktuelle Entscheidungsproblem war den Experten teilweise bewusst, was teilweise auch mögliche Grenzen der Übertragbarkeit von Erfahrungen

betrif. Der Katalog umfasste dabei die relevanten Aspekte der Kommunikationsplanung wie Absender, Aufgabe, Produkt, Markt, Branche, Instrumente, Zielgruppen, Umfeldler oder Budget.

Im Rahmen dieses Forschungsdesigns wurde nicht explizit nach der Art der kognitiven Prozesse gefragt. Die Befragten wurden stattdessen um Angabe von Aspekten gebeten, die eine Einschätzung hinsichtlich der Relevanz von Erfahrungen ermöglichen könnten. Hierdurch wurde versucht, mögliche Auslöser der kognitiven Vergleichsprozesse zu identifizieren. Allerdings sind die Erkenntnisse aufgrund des gewählten Forschungsdesigns erwartungsgemäß nicht so ausführlich, wie diese zu einer detaillierten Rekonstruktion der Similarity-Prozesse nötig und wünschenswert wäre. Die Beweggründe zur Wahl der qualitativen Befragung wurden in Abschnitt 4.2 dargelegt.

Es wurde versucht, sich dem Thema Similarity weiter zu nähern. Gilboa bestätigt, dass dieser Prozess selbst noch zu wenig erforscht ist⁷⁹. Da die Similarity wie auch das Aspiration Level gleichermaßen vom Memory, also der Summe der Erfahrung determiniert sind, ist hier – wie bereits im Kapitel 3 angesprochen – die Trennschärfe in der Zuordnung der Aussagen nicht immer gegeben. Similarity als Relevanzbeurteilung vergangener Cases ist nach ergänzenden Ausführungen Gilboas als ein rein kognitiver Prozess konzipiert. „Similarity could be viewed as a purely cognitive process – it has to be relevant to a particular decision, but, given the goals, it should be rationally independent of desirability (like beliefs)“⁸⁰. Diese Unterscheidung wurde bei der Zuordnung der Aussagen auf die Variablen berücksichtigt. Wenn die Aussagen in beiden Bereichen Erklärungskraft besaßen, wurden diese mehrfach codiert.

Der Kriterienkatalog für die Similarity-Beurteilung enthält die klassischen Determinanten eines Kommunikationsplanungsprozesses (siehe S. 125). Diese Kriterien für eine Relevanzbeurteilung von Erfahrungen wurden aus den Aussagen der Befragten abgeleitet und können für weitere Untersuchungen als Grundlage dienen. Hier ist anzunehmen, dass die Kriterien dazu dienen, die Passung von Erfahrung hinsichtlich der aktuellen Entscheidungssituation zu ermitteln. Je größer die Übereinstimmungen bei den Kriterien, also ein höheres „Fitting“ zwischen den gespeicherten Cases und der aktuellen Entscheidungssituation vorherrscht, desto relevanter werden die Erfahrungen bewertet und entsprechend fließen deren positives oder negatives Ergebnis in die Auswahl der Handlungsalternativen ein.

Einen Hinweis über die kognitiven Prozesse der Similarity-Einschätzungen liefern die Aussagen, wonach die Experten zwischen generischem und speziellem Wissen unterschieden. Auch war eine Aussage, dass ein unterschiedlicher Detailspekt verhindern könne, eine Lösung auf einen anderen Sachverhalt zu übertragen. Diese unterschiedlich starke Relevanz lässt sich als unterschiedlich hohe Similarity im Sinne der CBDT mit einer Zahl zwischen 0 und 1 abbilden. Gemäß den zuvor angesprochenen Überlegungen zu den Grundtypen der Strategien lässt sich hierbei ergän-

⁷⁹Persönliche Kommunikation vom 06.02.2009.

⁸⁰Persönliche Kommunikation vom 28.04.2009.

zen, dass branchenbezogenes Wissen, also vergangene Cases, vermutlich mit einer höheren Similarity versehen werden als beispielsweise branchenfremde Informationen, aber wohl geringer als Erfahrungen, die bei vorigen Kommunikationsprojekten eines bestehenden Kunden gesammelt wurden. Diese höhere Relevanz der Erfahrungen erklärt zum einen die bessere Entscheidungsqualität bei bestehenden Kunden und erklärt zum anderen auch den Vorteil einer langfristigen Agentur-Kundenbeziehung.

Es zeigte sich in den Antworten ein unterschiedlicher Reflexionsgrad bei den Befragten über das eigene Denken und Handeln. Durch eine auf den Similarity-Prozess fokussierte Untersuchungsmethode sind tiefer gehende Erkenntnisse bezüglich der Similarity-Prozesse zu erwarten.

4.4.1.7. Aspiration Level: Einflussfaktoren Erwartungshaltung

Die nachfolgenden Punkte bilden Einflussfaktoren für das Aspiration Level, also der Erwartungshaltung des Entscheiders. Dieser ist im Rahmen der CBDT wesentlich weniger komplex als hier in dieser Studie abgebildet. Im Sinne einer Entscheidungstheorie im ökonomischen Kontext ist dieses Aspiration Level lediglich am Outcome, also dem quantitativen Ergebnis der Entscheidung orientiert. Sobald also ein Ergebnis ein gewisses quantitatives Niveau erreicht, wird es als ausreichend angesehen und nicht weiter nach alternativen Optionen gesucht. Die Studie versucht, dieses Konzept auf psychologische Einflussfaktoren auszuweiten und ergänzende Punkte zu identifizieren. Dies scheint auch aus dem Grunde geboten, da das Konzept der CBDT auf einer Metaebene für Erklärungen von Phänomenen im Untersuchungsbereich herangezogen wird und eine quantitative Bestimmung des Aspiration Levels anhand des Outcomes im Untersuchungskontext zu diesem Zeitpunkt nicht sinnvoll erscheint.

Standardtools und Standardinstrumente

Die Ergebnisse dieser Untersuchungskategorie zeigten, dass der Prozess offenbar auf standardisierten und bewährten Standardtools beruht, die eine ähnliche Struktur der Konzepte bedingen. Es sei bezeichnend, dass Standardinstrumente inhaltlich der Strategie bzw. inhaltlichen Idee angepasst würden.

Die Frage nach Standardinstrumenten ist vermutlich für Agenturen eine provokante Frage, da sie nach eigenen Aussagen ihre Existenzberechtigung von der Kreativität und den individuellen Lösungen bezögen. Dies spiegelt auch das gemischte Bild bei den Befragten wider, wobei eine Tendenz dahingehend feststellbar ist, dass in der PR offenbar eher mit Standardinstrumenten gearbeitet wird. Diese Annahme müsste allerdings in weiteren Studien abgesichert werden. Es besteht aber offenbar auch ein unterschiedliches Verständnis von Standardinstrumenten in PR- und Werbeagenturen. So sahen die Experten mit Werbehintergrund in Instrumenten wie Anzeigen,

Webseite und TV-Spot anscheinend keine Standardinstrumente, PR-Strategen betrachteten Pressekonzferenzen, Roadshows und Pressemitteilungen eher als Standardinstrumente, auch wenn die Instrumente hinsichtlich der Standardisierung vermutlich ähnlich wandelbar im Erscheinungsbild und Aussage sein können.

Ein vielfach angewendetes Vorgehen scheint es nach Angaben von sieben Befragten zu sein, die Mechanik eines Instrumentes zu verwenden und die Ausgestaltung gemäß der zentralen Idee anzupassen. Das würde ebenfalls ein Rückgriff auf Erfahrungen darstellen, da vergleichbare Instrumente gemäß ihres Erfolges in der Vergangenheit ausgewählt werden. Adaptionen sind dann vermutlich notwendig, um die Stringenz der Konzeption zu gewährleisten und im Sinne der integrierten Kommunikation eine Verbindung zu anderen Instrumenten zu schaffen. Hier sind Parallelen zur Routine zu ziehen, indem gewissen Aktionen erwartete positive Ergebnisse zugeordnet und entsprechend wiederholt werden (Schimank 2005). Hierbei entwickeln sich organisationale Pfade, wenn sich gewisse – offenbar bewährte und erprobte – Arbeitsweisen etablieren, auch wenn die gegebenenfalls zu suboptimalen Ergebnissen führen (vgl. Abschnitt 3.5). Es wurde wiederholt vor allem von Befragten mit Werbehintergrund ausgesagt, dass Standards Routine seien, und dies Kreativität verhindere. Inwiefern Kreativität und Erfahrung kompatibel sind, soll im Abschnitt 4.4.1.8 diskutiert werden.

Diese auf Erfahrung basierende Entscheidung lässt sich durch die CBDT darstellen, in dem auch hier eine Dimensionierung anhand einer Skala von 0 bis 1 erfolgt, wobei die grobe Kategorie bestimmend für die Höhe der Similarity ist und die Abweichung von der Ausgestaltung weniger starke Auswirkung auf die Similarity hat. Das Aspiration Level wird dann durch die Ähnlichkeit der Erfahrungen mit ihrem Ergebnis bestimmt. Hierbei könnten bewährte Standardinstrumente eine gewisse Höhe des Aspiration Level determinieren, wenn bestimmte Maßnahmen bei gewissen Konstellationen von Aufgabenstellungen und Zielgruppen erwartete Wirkungen versprechen.

Der Aspekt der Standardisierung brachte im Zuge der Befragung eine weitere Vermutung. Die Spezialisierung auf Zielgruppen, Branchen oder Instrumente ist aus Sicht der CBDT der Versuch, neue Projekte mit hoher Similarity zu generieren, um mehr Erfahrungen aus vergangenen Projekten anwenden zu können. Diese höhere Erfahrung wird einerseits geschätzt und gesucht, bei Neugeschäften wird in der Regel nach Referenzen, also Erfahrungen, in ähnlichen Branchen gefragt. Andererseits hilft sie bei der Evaluation der Entscheidungsoptionen im Planungsprozess im Sinne der CBDT.

Bauchgefühl und Empathie

Das Thema Intuition und ihre Bedeutung für Entscheidungen thematisierten alle Befragten der Studie. Die Herkunft vermochten die Experten nicht immer anzugeben⁸¹. Die Umschreibungen der Herkunft reichten von „offenen Augen“ bis zu „Aufsaugen der Eindrücke“ des täglichen Lebens. Auch Erfahrungen bei anderen Projekten würden das Bauchgefühl bestimmen. Insbesondere beim Aspekt Zielgruppe sprachen die Befragten von Empathie oder Einfühlungsvermögen, welches nach Ansicht der Befragten sehr von der Persönlichkeit und Thematik abhinge. Auf eine Verifizierung des Bauchgefühls wollten die Befragten in sechs Fällen allerdings nicht verzichten.

Die Intuitionsforschung hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen⁸². Betsch (2008) definiert Intuition als Denkprozess, der als Basis für Entscheidungen dient:

Intuition is a process of thinking. The input to this process is mostly provided by knowledge stored in long-term memory that has been primarily acquired via associative learning. The input is processed automatically and without conscious awareness. The output of the process is a feeling that can serve as a basis for judgments and decision (Betsch 2008: 4).

Betsch, Betsch, und Haberstroh (2004: 81) unterscheiden allerdings diese intuitiven Entscheidungen von vereinfachenden Strategien wie Heuristiken nach Kahneman et al. (1982)⁸³. Gigerenzer hingegen verknüpft Intuition durchaus mit Heuristiken, die er Faustregeln nennt (Gigerenzer 2008: 57).

Der Denkprozess im obigen Modell basiert auf Wissen aus dem Langzeitgedächtnis, wäre also konzeptionell innerhalb der CBDT darstellbar. Das Ergebnis ist eine Basis zur Beurteilung von Entscheidungen. Die Intuition in Form der Relevanzbeurteilung von Erfahrungen und der Bewertung bildet also eine wichtige Komponente der erfahrungsbasierten Entscheidungen.

Aus Sicht der CBDT wirft sich ein wichtiger Diskussionspunkt auf. Betsch et al. (2004) konstatieren, dass man in Entscheidungssituationen, in denen man viele Erfahrungen sammeln konnte, auf Intuition vertrauen könne, bei neuen Entscheidungssituationen solle man hingegen auf systematische Analysen und bewusste, rational geplante Methoden zurückgreifen. Die CBDT versucht hier eine Brücke zu schlagen. Die Grundannahme und zugleich Kritik an rationalen Entscheidungstheorien ist, dass man bei Entscheidungen unter Unsicherheit kein verlässliches Wissen über Ergebnisse und Handlungsoptionen habe und demnach nur aufgrund von Erfahrungen entscheiden könne. Dies macht die von Betsch et al. (2004: 82) beschriebene Empfehlung angreifbar.

⁸¹ Vaughan (1979: 46) spricht von „knowing without being able to explain how we know“ (vgl. auch Plessner, Betsch, und Betsch (2008: vii)).

⁸²Eine Übersicht liefert Hogarth (2001).

⁸³Vergleiche Abschnitt 2.4.1.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Intuitionsforschung fruchtbare Ergänzungen zur Rekonstruktion des Planungsprozesses und der Erweiterung der CBDT bereithält und eine Erforschung über die Rolle der Intuition innerhalb der erfahrungsbasierten Entscheidungsfindung sinnvoll erscheint. Insbesondere hinsichtlich der kognitiven Prozesse der Similarity sind wertvolle Beiträge der Intuitionsforschung für die CBDT zu erwarten und deshalb wird der Aspekt im folgenden Kapitel bei den Ergänzungen der Theorie aufgegriffen.

Wissen und Wissenswandel

Die Befragten konnten nach eigenen Angaben aus zahlreichen Quellen schöpfen, die sich im Prinzip nach allgemeinem Wissen („Alltagswissen“, „offene Augen“), beruflichem Wissen und projektbezogenen Analysen strukturieren lassen⁸⁴. Auf einen Wissenswandel angesprochen sahen die Befragten unterschiedliche Haltbarkeiten beim Wissen. So differenzierten die Experten zwischen länger gültigem, grundlegendem Methodenwissen und kurzfristiger gültigem Detailwissen. Ein Wandel im Zielgruppenverständnis wurde zweimal skizziert, indem beispielsweise der Austausch innerhalb der Zielgruppe durch veränderte technische Möglichkeiten zunimmt. Eine solche grundlegende Änderung des Zielgruppenverhaltens würde einen nachhaltigen Wandel von Methodenwissen nach sich ziehen.

Erfahrungen und Wissen nehmen innerhalb der CBDT eine zentrale Rolle ein, da aus den Erfahrungen mögliche Handlungsoptionen abgeleitet werden. Sie ermöglichen zudem Relevanzbeurteilungen dieser Erfahrungen für aktuelle Entscheidungsprobleme, woraus auch Erwartungshaltungen aufgebaut werden. Dieses Wissen wird formal durch den Begriff Memory M erfasst (vgl. Abschnitt 3.3.2).

Neben der unbewussten Aufnahme von Informationen für Bauchentscheidungen werden offenbar auch Informationen bewusst aufgenommen, um über mögliche Strategien, neue Instrumente oder auch gesellschaftliche Trends informiert zu sein. Interessant ist hierbei, dass anscheinend relativ wenig auf akademisches Wissen zurückgegriffen wird. Diese Distanz zwischen Wissenschaft und Praxis ist auch in anderen Beratungsbereichen beobachtet worden. Nissen (2007) und Femers (2002a) merken hierzu an, dass die Praxis, um handlungsfähig zu sein, nicht auf eine vorausgehende wissenschaftliche Theorie angewiesen ist. Ebenso entwickelt sich die Beratungsforschung zwar nicht unabhängig von der Praxis, aber doch eigenständig und selbstreflexiv. Sie hat nach Ansicht Nissen und Femers ihr eigenes Bild von der Praxis. Dies gilt nicht nur für Forschungen zum Beratungsprozess selbst, sondern auch hinsichtlich anderer kommunikationsrelevanter Wissenschaftsdisziplinen. Dem schließt sich Kieser (2002) an, indem er sagt, dass Wissenschaft, Beratungsfirmen und Unternehmen autonome Systeme sind, die verschiedene Ziele verfolgen, unterschiedlichen Normen verpflichtet sind und ihre eigenen Rationalitäten entwickeln. Der Transfer

⁸⁴Die von einem Befragten geäußerte Tatsache, dass innerhalb der Agentur bewährte Kampagnenelemente kopiert würden, weist Parallelen zur Pfadtheorie auf.

von wissenschaftlichen Erkenntnissen zu den Beratungsfirmen, die das Wissen in Form von anwendbarem Wissen in die Unternehmen tragen, erfolgt nach Ansicht von Kieser (2002) nur im geringen Maße. Statt eines produktiven Dialogs sind die drei Bereiche eher als disparat zu charakterisieren. Die Wissenschaft steht zunehmend unter dem Druck, die praktische Relevanz ihrer wissenschaftlichen Erkenntnisse zu belegen. Kieser schlägt vor, von wissenschaftlicher Seite mehr Instrumente zu entwickeln, die Praktiker nützlich finden wie etwa Assessment Center oder Fragebögen für Untersuchungen. Eine solche Forderung ist allerdings aufgrund der Zielsetzung wissenschaftlicher Forschung als kritisch zu bewerten. Es herrschen in Wissenschaft und Praxis unterschiedliche Zielsysteme, die unweigerlich in einigen Bereichen unauflösbar disparat bleiben werden und müssen.

Theorien, die gleichermaßen für die Praxis und für die Wissenschaft attraktiv sind, seien selten. Beispielsweise haben sich Ansätze wie beispielsweise die Maslow Pyramide oder das AIDA Modell vermutlich nicht zuletzt wegen ihrer Prägnanz bei Praktikern durchsetzen können. Hierzu konstatiert Saam (2007: 221): „Berater müssen die Logik der Praxis anwenden, nicht die Logik der Theorie (die von Wissenschaftlern anzuwenden ist) oder die Logik der Repräsentation. Berater benötigen letztere jedoch für die Legitimation ihres Vorgehens.“ Dem schließt sich Klewes (2002b: 271) mit seinen Beobachtungen an, indem er feststellt: „Das gleiche gilt für theoretisches Wissen, das mit dem Hinweis auf Dynamik der Umweltbedingungen als zeitgebunden und unbrauchbar abgelehnt wird.“

Die Aussagen der Befragten bescheinigen dem praktischen Wissen einen Vorteil gegenüber dem akademischen Wissen. Nissen (2007) stellt hierzu fest:

„Hierzu wäre unter anderem ein Wandel im Selbstverständnis der Berater notwendig, das gegenwärtig eine Nachfrage nach wissenschaftlicher Unterstützung seitens der Beratungspraxis verhindert. Wissenschaftliche Forschung zur Unternehmensberatung wird von Beratern oft als „blutleer“ und überflüssig angesehen. Hier bedarf es noch einiger Überzeugungsarbeit und letztlich eines nachweisbaren Mehrwerts solcher Forschung für die Beratungspraxis. Genauso ist manchmal noch an „Berührungsgängsten“ und Vorurteilen der Wissenschaft gegenüber der Beratungspraxis zu arbeiten“ (Nissen 2007: 11).

Schrädler (1996: 81-89) fordert eine Anschlussfähigkeit des akademischen Wissens an die Beraterpraxis, allerdings ist hierbei zu bedenken, dass wissenschaftliche Ergebnisse aufgrund unterschiedlicher Wertesysteme und Terminologien oft nicht unmittelbar praxisrelevant sind (Nissen 2007; Kieser 2002: 20). Tversky und Kahneman (1974) stellen fest, dass Erfahrungswissen bei Entscheidungen präsenter ist als Drittwissen oder abstraktes Wissen, was eine geringere Bedeutung akademischen Wissens impliziert. So wird auch eine sprachliche Vereinfachung der wissenschaftlichen Erkenntnisse vermutlich nur bedingt eine Verbesserung des Austauschs bringen. Ein Lücke versucht hier die Praktikerliteratur zu schließen, die aus der Reflexion von Praktikern entstehen. Nach Kunczik und Szyszka (2008: 110) erreichen diese zwar nicht die Qualität wissenschaftlicher

Theorien, aber die Autoren sehen in der Praktikerliteratur mehr, als eine von Burkart und Probst (1991: 58) konstatierte „Ansammlung ideologieverdächtiger Schlagworte ohne theoretischen Hintergrund“.

Nach der CBDT umfasst die Erfahrung neben den von Erpenbeck (2004: 319) definierten, unmittelbaren eigenen Erfahrung „ohne Rekurs auf theoretisches Wissen“ auch Cases, die in Medien berichtet werden, also Wissen Dritter. Die CBDT trifft hingegen keine Aussage zur Verwendung theoretischen Wissens, da die CBDT konzeptionell auf der Entscheidung von tatsächlichen Erfahrungen basiert. Selbst eine hypothetische Entscheidungsfindung ist nach Ansicht von Gilboa und Schmeidler (2001a: 51) nicht notwendig.

Ein anderer interessanter Aspekt ist die zuvor erwähnte unterschiedliche Haltbarkeit von Wissen. Diese Aussagen liefern einen Anhaltspunkt für die Konzipierung des von Gilboa und Schmeidler (2001b: 217) eingeführten Diskontfaktors. Mit diesem Wert versuchen die Autoren, eine Verfallszeit von Wissen formal zu erfassen. Im Zuge dieser Untersuchung konnte eine unterschiedliche Haltbarkeit von Wissen festgestellt werden. Dabei sprachen die Experten einerseits von länger gültigem Methodenwissen und weniger haltbarem Detailwissen, welches beispielsweise auf sich schnell verändernden Präferenzen der Zielgruppe beruht. Diese Unterscheidung liefert einen Hinweis für eine grundsätzliche Herleitung eines Diskontfaktors zur verfeinerten Beurteilung von Erfahrungen, wobei sich Cases vermutlich aus mehreren Komponenten mit unterschiedlichen Diskontfaktoren modellieren lassen.

Bezüglich einer möglichen Standardisierung von Methoden merken Fincham und Clark (2002) im Zusammenhang mit der Unternehmensberatung an, dass Wissen dynamisch ist. Sobald die Limitierungen der Beratungsindustrie identifiziert oder die Komposition der Beratungsfähigkeiten formuliert sind, sind diese Erkenntnisse bereits überholt. Diese Aussage lässt sich vermutlich auch auf die Kommunikationsbranche übertragen, da hier eine vergleichbare Dynamik vorzufinden ist. Fincham und Clark (2002) stellen fest, dass Managementberatung durch permanenten Wandel geprägt ist, so dass sich die Ideen und Techniken vergleichbar den modischen Trends ändern. Die Kurven der Begriffsnennung in Fachmagazinen sind nach ihren Erkenntnissen in der Regel entsprechend glockenförmig (Fincham und Clark 2002: 2).

Ein Bezug zur Pfadtheorie ergibt sich durch die Aussage eines Befragten, dass erprobte und erfolgreiche Instrumente innerhalb der Agentur auch in anderen Gruppen übernommen würden. Dies umfasst zwei Aspekte, zum einen die Etablierung von organisationalen Pfaden, selbst wenn diese bei der Instrumentenwahl gegebenenfalls weniger fixiert sind aufgrund sich verändernder Bedingungen. Zum anderen spiegelt dies einen sozialen Austausch hinsichtlichlicher Erfahrungen, was auch das Model der CBDT empirisch stützt, dass Wissen von Dritten übernommen wird.

Gesetzmäßigkeiten

Als grundlegende Gesetzmäßigkeit benannten die Experten, dass vorrangig die Zielgruppe, das Ziel und das Budget die Instrumentenwahl bestimmen. Diese Punkte seien nach Angaben der Befragten Teil der Strategie, die durch die Festlegung der Zielprioritäten und Zielgruppen den Rahmen für die Auswahl der Instrumente in Verbindung mit dem vorgegebenen Budget bildet. In welcher Form diese Aspekte in einer denkbaren Matrix gewisse Zuordnungen zu Instrumenten erlauben, soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Ein Katalog von intersubjektiv akzeptierten Gesetzmäßigkeiten ist aus entsprechenden Erhebungen und bestehender Praktikerliteratur ableitbar.

Die Gesetzmäßigkeiten bestimmen im Sinne der CBDT ähnlich den Standardinstrumenten das Aspiration Level, da sie Rückschlüsse auf den möglichen Erfolg eines Instrumentes oder einer Kombination von Instrumenten erlauben. Zwar ist der Aspekt nicht so ausgeprägt wie angenommen, da die Befragten eine breite Optionsvielfalt bei der Wahl und Kombination von Instrumenten sehen und entsprechend weniger Gesetzmäßigkeiten sahen. Aber der doch recht umfangreiche Katalog der elf Befragten zeigt, dass hier offenbar einige abfragbare Gesetzmäßigkeiten in den Vorstellungen der Experten repräsentiert sind. Diese decken sich offenbar weitgehend mit denen aus der Marketingliteratur (Kotler et al. 2007; Esch, Herrmann, und Sattler 2008; Bruhn, Burmann, und Kirchgeorg 2008; Bruhn 2007), so stellen Kotler et al. (2007: 719ff.) die Wesensarten der Instrumente dar.

Vor allem den PR-Befragten waren als Gesetzmäßigkeiten gewisse Regeln der Medien bewusst, welche die Arbeit und Denkweise der PR offenbar stark beeinflussen. Da PR nach Angaben der Experten im Gegensatz zu steuerbarer Marketingkommunikation von Multiplikatoren abhängt, müssen diese offenbar auch die Botschaften anders bewerten und aufbereiten (Raupp 2009: 275)⁸⁵. Da die Disziplinen der Marketingkommunikation diese Tatsache nach Erkenntnissen der Studie gelegentlich ausblenden, ergibt sich eine Vielzahl von Konfliktpunkten zwischen den Disziplinen, da beispielsweise zentrale Ideen der Werbeseite nicht in allen Disziplinen gleichermaßen anwendbar sind. Allerdings würde nach Auskunft eines Experten mit Werbehintergrund die junge Generation der Kreativen zunehmend auch die PR in ihre Überlegungen einbeziehen. Der Experte nannte als Beispiel eine Kampagne, die gezielt als Video auf einem Videoportal lanciert und von den Medien aufgegriffen wurde, da das Video ein aktuelle Nachricht eines Prominenten selbstironisch aufgriff und so einen Nachrichtenwert⁸⁶ hatte. Die Eignung von Werbung als Aufhänger für die PR gibt Raum für weitere Forschungen.

⁸⁵Donsbach und Wenzel (2002: 383) stellen fest, dass ein hoher professioneller Standard zwar nicht die Selektion beeinflusst, aber solche Pressemitteilungen wurden nicht so stark redigiert oder bei konflikthaftern Inhalten weniger abgeschwächt.

⁸⁶Die Maßnahme betrafen zum einen eine prominente Persönlichkeit und zum anderen knüpfte sie an eine bestehende aktuelle Nachricht an. Zum Nachrichtenwert siehe Galtung und Ruge (1965) und Schulz (1976).

Satisfizierung

Gründe für eine Satisfizierung lassen sich in die drei Kategorien Anspruch der Agentur, Ressourcenprobleme und Restriktionen durch den Kunden unterteilen. Allerdings unterscheidet sich die erste Kategorie von den beiden letzten dahingehend, dass diese eine selbstbestimmte Satisfizierung darstellt, während die beiden letzten Kategorien eher eine unfreiwillige Satisfizierung darstellen, die nicht im Einflussbereich des Planers oder der Agentur liegen. Um den Hintergrund dieser psychologischen Komponente in Erinnerung zu rufen, sei nochmals angemerkt, dass der Großteil der Konzepte nach Angaben der Befragten in gering oder sogar unbezahlten Neugeschäftspräsentationen entsteht.

Die freiwilligen Abstriche bei der Qualität des Konzeptes hingegen sind von höherem Erkenntnisinteresse, da sie Hinweise auf Aspekte der Satisfizierung bei Entscheidungen im Planungsprozess geben. Ein Befragter nannte eine geringe Kundenerwartung als einen Aspekt, der eine Unterteilung der freiwilligen Satisfizierung in interne und externe Ursachen nahelegt. Allerdings liegt die letztendliche Entscheidung über eine Minderleistung bei der Agentur. Denn wenn ein entsprechender Anspruch der Agentur bzw. des Beraters höher liegt, als der Kundenanspruch, kann auch dieser eigene Anspruch als Maßstab dienen.

Die Aussage zweier Befragter, keine suboptimalen Ergebnisse abgeben zu wollen, ist dem Selbstanspruch des Befragten oder seiner Agentur zuzuschreiben. Die PR-Agentur des einen Befragten mit ihrem integrierten Ansatz sieht sich als Innovationsführer und die andere Agentur als eine Kreativagentur. Bereits angesprochene Selbstdarstellungseffekte spielten vermutlich eine Rolle, obgleich – wie in der Darstellung der Ergebnisse erwähnt – der Werbeexperte im Interview wahrheitsgemäße Antworten gab und der Kreativanspruch offenbar von der Agentur tatsächlich gelebt wird.

Die unfreiwillige Satisfizierung aufgrund von Restriktionen durch Kunden oder Ressourcenprobleme besitzen allerdings abseits des theoretischen CBDT-Modells eine hohe Erklärungskraft, um die realen Rahmenbedingungen der Kommunikationsplanung zu rekonstruieren.

Die aufgezeigten Gründe für eine Satisfizierung sind nur zum Teil in der CBDT abgebildet, da diese Restriktionen außerhalb des Entscheidungsprozesses nicht modelliert werden, sofern sie nicht in der Problembeschreibung der Cases enthalten sind. Relevant sind demnach im Sinne der CBDT eher die freiwilligen Satisfizierungen beim Kommunikationskonzept, wobei diese allerdings noch nicht befriedigend erforscht werden konnten. Es zeigte sich nach dieser Studie, dass hier eine spezifizierende Fragestellung nötig ist, um die freiwillige Satisfizierung tiefer gehend zu untersuchen. Wie zu Beginn des Abschnittes diskutiert, konzipieren Gilboa und Schmeidler (2001a) auch die Satisfizierung lediglich mathematisch, wogegen diese Studie bereits über diese theoretischen Überlegungen hinausgeht.

4.4.1.8. Neue Aspekte

Neben dem im Rahmen des Aspiration Levels diskutierten Aspekt Intuition, der mögliche Ergänzungen zur Erklärung der kognitiven Prozesse bereit hält, sind im Zuge der Auswertung zwei neue Aspekte im Zusammenhang mit der angewendeten CBDT aufgetaucht. Diese Aspekte erfasst die Theorie bislang nicht, sind aber im Untersuchungskontext als relevant einzuschätzen.

Der Entscheidungsprozess in der Kommunikationsplanung ist zum großen Teil ein Produkt mehrerer mehr oder weniger intensiv Beteiligter. Die CBDT wurde als Theorie für Individualentscheidungen konzipiert und berücksichtigt demnach nicht soziale Prozesse. Zum anderen spielt in der Konzeption die Kreativität abhängig von der Konzeptionsphase, vom Urheber der Konzeption und seinem Umfeld eine wesentliche Rolle. Die Einbettung der Kreativität im Entscheidungsprozess wird bislang ebenfalls nicht von der CBDT erfasst.

Kommunikationsplanung als sozialer Prozess

Die Ergebnisse der Befragung ließen sich in drei wesentliche Kategorien einordnen, die den Austausch als Erfahrungsquelle, Bewertungsmaßstab und Inspirationsquelle sehen. Zusätzlich konnte vor allen die integrierte Kommunikation als sozialer Prozess charakterisiert werden. Dabei umfassten die Befragten mit anderen Beteiligten nicht nur Kollegen, sondern auch ihre Kunden, die eine Rolle bei der Entstehung der Kommunikationskonzepte spielten.

Der Austausch als Erfahrungsquelle stellt die Entscheidungen auf eine breitere Erfahrungsbasis, als dies bei Individualentscheidungen der Fall ist. Das Wissen kann sich zu einem vielschichtigeren Bild ergänzen, das eine stärker reflektierte Entscheidungsfindung ermöglicht. Es findet durch die Interaktion ein Zuwachs von Wissen statt (Franken 2007: 286).

Der Bewertungsmaßstab zeigt, dass die Bewertung des Outcome im Sinne der CBDT nicht durch das Individuum erfolgt, sondern dass auch die Aspiration Level der Beteiligten in die Bewertung einfließen.

Der Austausch als Inspirationsquelle betrifft nicht nur den Aspekt Kreativität, sondern führt dem Entscheidungsprozess durch den Erfahrungsaustausch auch zusätzliche Handlungsoptionen zu. Aber auch im kreativen Prozess kann Wissen von mehr Beteiligten zu zusätzlichen Ideen inspirieren.

Nicht explizit thematisiert wurde in den Interviews die konkrete Entscheidungsfindung in der Gruppe. Anknüpfungspunkte bietet die Soziologie mit der Social-Choice-Theorie. Dieser Aspekt wird im folgenden Kapitel vertieft, um Ergänzungen zur CBDT zu diskutieren. Aus diesem Grunde wird hier auf eine weitere Behandlung des Themas verzichtet.

Kreativität und Erfahrung

Der Wortstamm „kreativ“ ist in den Interviews zahlreich gefallen, dieser Aspekt war bei Werbeberater auch PR-Experten präsent⁸⁷. Einblicke in die kreativen Prozesse der Gestalter und Texter geben die Strategen allerdings aus der Sicht Dritter, was also nur bedingt Aussagen zum kreativen Prozess selbst zulässt. Die Experten reklamierten allerdings Kreativität explizit auch für den Planungsprozess selbst, da auch dieser kreative neue Wege zu beschreiten versuche. Insbesondere dem Zusammenhang zwischen Kreativität und Erfahrung wurde in dieser Arbeit hinsichtlich der CBDT als erfahrungsbasierte Entscheidungstheorie besondere Beachtung geschenkt. Die Aussagen zeigten hinsichtlich der Nützlichkeit von Erfahrungen auf den ersten Blick keine klare Tendenz. Sie ließen erkennen, dass Erfahrungen und Kreativität anscheinend als gegensätzliche Aspekte aufgefasst wurden.

Teilweise widersprachen sich die Aussagen hinsichtlich der Nützlichkeit von Erfahrungen bei einem Befragten. Dieser sagte aus, dass einerseits wenig Erfahrung gut sei, um unbelastet neue Ideen zu entwickeln, andererseits wäre Erfahrung bei der Arbeit selbst wichtig, um beispielsweise ein Briefing übersetzen und richtig verstehen zu können. Offenbar ist auch hier der Kreativprozess differenzierter zu betrachten und die Rolle von Erfahrung beim jeweiligen Aspekt zu beleuchten. Es zeigte sich tendenziell, dass auch hier Erfahrungen mit den Prozessen hilfreich sind, um die Arbeitsabläufe optimal zu gestalten, dass allerdings bei der Ideenfindung selbst Erfahrung unnötig sei.

Hier zeichnet sich eine Diskussion darüber ab, ob neues kreatives Verknüpfen ohne bestehendes Wissen – also auch Erfahrung – oder eine anschließende Bewertung der eigenen Ideen ohne Erfahrung überhaupt möglich ist. Vielmehr ist zu vermuten, dass Kreation und Evaluation der Ergebnisse einander bedingen, sei es innerhalb einer Person oder im sozialen Prozess der Ideenentwicklung oder Bewertung. Dies ähnelt der im Abschnitt 4.4.1.3 angesprochenen Zweiteilung des Prozesses der Strategieentwicklung insofern, dass die Generierung von neuen Ideen und die Bewertung der Ergebnisse anscheinend ebenfalls parallel verlaufen.

Die Befragten beschrieben die Kreativität im sozialen Kontext. Diese Verknüpfung der beiden Aspekte „sozialer Prozess“ und „Kreativität“ verspricht eine sinnvolle Ergänzung der CBDT zur Erweiterung der Gültigkeit im untersuchten Kontext⁸⁸. Sonnenburg (2007) geht in seiner Arbeit auf den besonderen Aspekt der kooperativen Kreativität in Organisationen ein. Der Autor bemängelt, dass Kreativität bislang als Eigenschaft eines Individuums untersucht wurde. Er liefert einen theoretischen Ansatz, die kooperative Kreativität zu modellieren. Auf Befruchtungen der CBDT durch diese Überlegungen wird im folgenden Kapitel tiefer eingegangen.

⁸⁷Sonnenburg (2007: 29) verwendet das Adjektiv „kreativ“ nicht im Sinne von „Ideen entwickelnd“, sondern – wie bei nach seiner Ansicht nach der Mehrzahl der Wissenschaftler üblich – als retrospektives Bewertungsattribut.

⁸⁸Gilboa stellt fest, dass es bezüglich Kreativität noch keine Überlegungen gibt (Persönliche Kommunikation 06.02.2009).

An dieser Stelle endet nun die theoretische Anbindung an die CBDT. Es sei ergänzend angemerkt, dass das Konzept der Preferences in der CBDT ein mathematisches Konstrukt ist, welches die Wiederholung bestimmter Entscheidungsakte ausdrückt. Dies wurde in der Studie nicht als eigener Punkt erfasst.

4.4.2. Rahmenbedingungen

Nach dem Planungsprozess folgt nun die Interpretation der Rahmenbedingungen durch den Auftraggeber und der Agentur. Dies basiert auf einem Abgleich der empirischen Daten mit bestehenden theoretischen Konzepten. Wie in der Ergebnisdarstellung erwähnt, ist der Rahmen des Planungsprozesses von hoher Relevanz, da dieser nicht unabhängig von den Vorgaben des Kunden und der Agentur erstellt werden kann (Immerschitt 2009: 62). Ein Konzept entsteht in einer Geschäftsbeziehung oder im Falle einer Neugeschäftspräsentation mit dem Ziel der Anbahnung einer Geschäftsbeziehung. Jeschke (2007) definiert diese wie folgt: „Die Geschäftsbeziehung selbst kann als ein von ökonomischen Zielsetzungen geleiteter, langfristig angelegter Interaktionsprozess zwischen Beratungs- und Klientenunternehmen interpretiert werden, der auf eine Folge von Austauschvorgängen zwischen den beteiligten Unternehmen abzielt und an dem in der Regel mehrere Personen beteiligt sind“ (Jeschke 2007: 199). Vor allem der letzte Punkt macht – wie bereits dargestellt – klar, dass die Kommunikationsplanung ein Interaktionsprozess zwischen mehreren Mitarbeitern des Kunden sowie dem Team auf Agenturseite ist. Granovetter (1985) beschreibt mit seinem Embeddedness-Ansatz ökonomisches Handeln von Individuen und ökonomischen Einheiten als eingebettet in soziale Netzwerke. Er fordert die Soziologie auf, sich auch auf das Terrain der Ökonomie vorzuwagen, da soziales Handeln im ökonomischen Kontext einen wesentlichen Teil menschlichen Zusammenseins ausmache (Granovetter 1985: 504,507). Die folgenden Punkte halten zahlreiche Anregungen für fortführende soziologische Forschungsvorhaben im Kontext von Kunden-Agentur-Beziehungen bereit.

Ein methodologischer Hinweis: Die beiden nächsten Interpretationsabschnitte weisen bei der Interpretation der Daten keine Rückbindung zur CBDT auf, da diese folgenden zwei Abschnitte nicht auf dieser Theorie basieren, sondern anhand anderer theoretischer Konzepte abgeglichen werden.

4.4.2.1. Rahmen durch den Auftraggeber

Erwartungen und Ziele des Auftraggebers

Die Befragten bescheinigten den Auftraggebern einen gewissen Egozentrismus, der teilweise eine Senderorientierung bei der Kommunikation impliziert. Auch wurde teilweise eine Instrumenta-

lisierung der Agentur gesehen, indem beispielsweise ein Briefing durch die Agentur überprüft werden sollte, ohne dass die Absicht bestünde, die Agentur auch tatsächlich zu beauftragen.

Die Experten sahen eine Gefahr in einer egozentrischen Sichtweise der Kunden, die unter Umständen eine Präferenz für suboptimale Lösungen seitens der Auftraggeber erzeugen könne. Dies entspricht dem Bild des Unternehmens als autopoetischem System nach Luhmann (1984), das auch von einem Befragten kritisiert wurde. Diese Selbstreferenzialität verschränkt offenbar den Blick für gewisse externe Faktoren. „... wichtiger als die Demonstration abstrakter Kenntnisse des Fachgebietes ist dem Klienten aber die Botschaft, vom Berater in seinem individuellen Problem verstanden worden zu sein“ (Güttler und Ganslandt 2002: 67). Ein Befragter wusste von der Wahl einer suboptimalen Lösung aufgrund dieser Einstellung zu berichten.

Die angesprochene Instrumentalisierung der Agentur ist im Rahmen der Beratungsforschung ebenfalls beobachtet worden, indem beispielsweise eine Politikfunktion der Beratung festgestellt wurde. Die Agentur wird aus taktischen Gründen eingesetzt, um bereits feststehende Vorstellungen mittels der Beratung durchzusetzen (Kraus und Mohe 2007: 271) oder Bestätigung durch die beauftragte Agentur erhalten (Güttler und Ganslandt 2002: 68). Auch ist der Einkauf von Beratungsleistungen renommierter Agenturen als ein Statement des Unternehmens zu sehen. So hatte der Leiter der Markenkommunikation eines großen deutschen Automobilherstellers seine Auswahl der Agentur damit begründet, dass dieser nur mit den besten Agenturen zusammenarbeiten wolle⁸⁹.

In diesem Zusammenhang ist die Informationsunsicherheit bei der Agenturauswahl zu erwähnen, denn Beratung als Kontraktgut ist mit starken Unsicherheiten behaftet. Dem versucht die Branche durch die Etablierung von Qualitätssiegeln zu begegnen. Als ein solcher Versuch sind auch die Auszeichnungen, Wettbewerbe und Preisverleihungen der Kommunikationsbranche zu bewerten. Verbände sollen zudem die Qualitätsansprüche gewährleisten, wie dies beispielsweise mittels der Verbände Gesamtverband Werbeagenturen e.V. (GWA) oder Gesellschaft der Public Relation Agenturen e.V. (GPRA) der Fall ist. Diese Auszeichnungen sollen helfen, eine mangelnde Reputation eines Teils der Agenturen auszugleichen, indem diese als Gütesiegel fungieren (Nissen 2007: 26).

Femers nennt weitere Gründe für die Inanspruchnahme von Beratung, die allerdings weniger auf Kommunikationsberatung zutreffen. Lediglich der Punkt „Komplexe Problemstellungen bedürften neuartiger Vorgehensweisen und Spezialkenntnisse“ könnten auf den Bereich der Kommunikationsberatung bezogen werden (Femers 2002a: 22). Die Spezialkenntnisse sind in diesem Fall vermutlich strategisches Know-how und Kreativität. Nicht zuletzt bedeutet auch die Umset-

⁸⁹Das Fachmagazin *Horizont* berichtete über den Etatwechsel der Marke Mercedes-Benz zur Kommunikationsagentur Jung von Matt und zitierte Göttgens, Leiter der Markenkommunikation des Unternehmens.

zung der Kommunikation durch Agenturen ein Outsourcing der Unternehmen, um die Kosten für notwendige Kurations- und Umsetzungsabteilungen zu vermeiden.

Persönliche Einstellungen des Auftraggebers

Es kristallisierten sich nach den Aussagen der Befragten vor allem das Profilierungsstreben und die Tendenz zur Absicherung der eigenen Entscheidungen heraus. Dies zeigt, dass Kunden offenbar nicht nur aus unternehmenspolitischen Gründen auf Beratung zurückgreifen. Sie verfolgen offenbar auch egoistische Ziele. Dies ist als eine Ergänzung der von Güttler und Ganslandt (2002: 68) als nicht abschließend bezeichnete Liste zu werten, Beratungsleistung in Anspruch zu nehmen.

Profilierungsstreben: Diese Eigenschaft wurde von den Befragten eher Marketingverantwortlichen oder Vorständen zugeschrieben, anscheinend verfolgt dieser Personenkreis mit Kommunikation auch egoistische Ziele, die nach Aussage der Befragten teilweise sogar schädigend für das Unternehmen seien. Ein solches Verhalten ist auch als Teil mikropolitischen Verhaltens zu werten, mit dem Eigeninteressen wie beispielsweise gesteigerte Karrierechancen oder erhöhte Einflussmöglichkeiten verfolgt werden (Al-Ani 2008; Muhr 2007; Küpper und Ortmann 1992).

Absicherung: Es ist eine Tendenz zu mangelnder Risikobereitschaft zu erkennen. Dies zeigt sich, indem zunehmend die Verantwortung für Entscheidungen auf andere übertragen wird. Dieser Vorwurf wurde bereits von David Ogilvy und auch von Jung und von Matt erhoben (Heun 2008). Allerdings muss diese Kritik vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass die Marktforschung auch nach Ansicht eines Befragten als Feind der Kreativität gesehen wird. Entsprechend sehen Agenturen vermutlich auch die eigene Kreativität durch die Absicherung gefährdet und versuchen deshalb die Kunden zu „mutigen“ Entscheidungen zu motivieren, was bedeuten soll, auf eine empirische Absicherung der Wirkung zu verzichten und auf den Rat der Agentur zu vertrauen. Allerdings riskieren die Kunden ihrerseits, unter Rechtfertigungsdruck gegenüber Kapitalgebern, Kollegen und Vorgesetzten zu geraten, wenn die Kommunikation nicht die gewünschte Wirkung erzielt.

Politische Prozesse

Politische Prozesse wurden von den Befragten hinsichtlich der Machtspiele zwischen den Mitarbeitern und der Abteilungskämpfe in Unternehmen insbesondere im Kontext der integrierten Kommunikation gesehen. Diese brächten Probleme bei der Umsetzung der Kommunikationskonzepte.

Das Kommunikationskonzept sei bereits bei seiner Entstehung stark in politische Prozesse eingebunden, wie die Aussage eines Befragten zeigte (vgl. Immerschnitt 2009: 62). Das Konzept wird offenbar auch durch interne Machtkämpfe beim Auftraggeber zerrieben, so dass alle Beteiligten

frühzeitig bei der Entstehung und auch bei der Umsetzung einbezogen werden sollten. Nach Ansicht Klewes (2002a: 131) sei eine Abstimmung des Briefings zwischen den Hauptakteuren auf Kundenseite nötig, dies beschleunige den späteren Entscheidungsprozess und vermeide Fallstricke für die Agenturen. Die Situation in den Unternehmen hat sich in den letzten Jahren offenbar wenig geändert, da die Thesen der Studie zur integrierten Kommunikation von Friedrichsen und Konerding (2004) gemäß den vorliegenden Ergebnissen nach wie vor Bestand zu haben scheinen.

Femers (2002b) fasst mit diesem Zitat im Wesentlichen die Ergebnisse der Studie zusammen, indem politische Prozesse auf der Kundenseite beschrieben werden:

Berater und Klient sind niemals allein. Ein Kunde ist nicht ein Kunde, der diffundiert in viele Kunden. Auch wenn man von »dem Kunden« spricht, gibt es ihn eigentlich nicht als homogene Person. Er stellt sich hingegen als heterogene Gruppe von Personen dar, die insbesondere im Hinblick auf Fragen der Macht, der Kontrolle und des Einflusses bei Veränderungsprozessen – auch durch interne Machtspiele – die Beziehung zwischen Berater und Klient verkomplizieren (Femers 2002b: 43).

Femers nennt als Beispiel eine mögliche Doppelbödigkeit bei der Beauftragung, wenn ein Firmenmitglied die Beratungsleistung benötige, um einen Machtkampf auszufechten (vgl. auch Abschnitt 2.3.2.3). Dies könnte bei Kommunikationsangelegenheiten ähnlich gelagert sein, wenn auch diese Beratungsleistung vermutlich nicht so stark die Unternehmensprozesse beeinflusst wie die Unternehmensberatung, von der Femers spricht.

Küpper und Ortman (1992) zeichnen ein plastisches Bild der Mikropolitik⁹⁰ in Unternehmen:

In Organisationen tobt das Leben. Weit von jenen anämischen Gebilden entfernt, die in der althergebrachten Forschung unter dem Namen ‚Organisationsstruktur‘ ihr schattenhaftes Dasein fristen und von oben bis unten vermessen werden, sind sie in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mausecheien und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten (Küpper und Ortman 1992: 7).

Diese Grabenkämpfe sind nach Ansicht der Befragten auch ein wichtiger Hinderungsgrund für integrierte Kommunikation, wenn die Disziplinen eine Zusammenarbeit verweigern oder gar sabotieren, um eigene Machtinteressen auszuspielen.

Persönliches Verhältnis und Entscheidungsfreiheit

Die Aussagen der Befragten wiesen in Richtung einer starken Verschränkung des persönlichen Verhältnisses und der Entscheidungsfreiheit: Man könne seinen Aufgabenbereich ausbauen, wenn der Kunde Vertrauen entwickle. Die Entscheidungsfreiheit wird vom Kunden bestimmt,

⁹⁰Der Begriff wurde geprägt von Burns (1961). „Mikropolitik ist wie alle Politik der Versuch, auf soziale Strukturen und menschliche Verhältnisse gestaltenden Einfluss zu nehmen“ (Dörrenbächer 2006: 123).

bestätigten zwei Experten. Ein gutes Verhältnis könne dazu beitragen, eine ehrliche Beratung zu betreiben oder auch die Kunden besser von den eigenen Konzepten zu überzeugen.

Das Vertrauen als Teil des persönlichen Verhältnisses bedingt vermutlich auch den Umfang der Entscheidungsfreiheit der Agentur⁹¹. Mit zunehmendem Vertrauen steigen auch die Möglichkeiten, auf kundenbezogene Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Im Sinne des institutionenökonomischen Ansatzes ist dies bedeutend für die Dienstleistung Beratung, da diese – wenn es sich um ein Neugeschäft handelt – als Kontraktgut erst nach Vertragsschluss erbracht wird. Der Klient wird Empfehlungen des Beraters nur umsetzen, wenn er diesem vertraut (Saam 2007: 228). Man müsse streng innerhalb seines vorgegeben Rahmens agieren, bestätigte ein Experte in diesem Zusammenhang. Aber eben das Verhältnis bestimmt maßgeblich, was der Kunde zulässt. Man könne auch in neue Aufgaben hineinwachsen, war die Aussagen eines anderen Befragten.

Einen weiteren Hinweis in diesem Zusammenhang gab ein Experte, indem er feststellte, dass seine Agentur immer wiederkehrende Briefings erhalte. Er nannte als Beispiel ein Briefing, den Auftraggeber als Meinungsführer zu positionieren. Er vermutete, dass sie diese Anfragen bekämen, weil sie ein bestimmtes Angebotsportfolio hätten und die Kunden hier die Antwort auf diese Frage suchten. Hieraus lässt sich ableiten, dass Kompetenzen, Angebotsportfolio und beauftragte Leistung offenbar eng verwoben sind.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Agenturen eine unterschiedliche Entscheidungsfreiheit hinsichtlich strategischer Beratung bei der Kommunikation besitzen. Strategische Kommunikation dient nach Definition in der Einführung der Verfolgung mittel- bis langfristiger Ziele. Schon Mintzberg (1987) versuchte die unterschiedlichen Implikationen von Strategien zu systematisieren, sah schließlich mehrere sich ergänzende eklektizistische Charakterisierungen als notwendig an. „In einem Umfeld ständiger und zunehmender Diskontinuitäten, die sowohl markt- und wettbewerbsseitig als auch unternehmensintern auftreten, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre strategische Ausrichtung fortlaufend zu korrigieren oder neu zu bestimmen, um Wettbewerbsvorteile zu verteidigen oder aufzubauen“ (Kranz 2007: 9). Im Sinne dieser Arbeit soll strategische Kommunikation diese Prozesse kommunikativ begleiten und stützen. Sie soll als längerfristig angelegte planvolle Kommunikation verstanden werden, über deren Durchführung das oberste Management entscheidet. Hierzu ist allerdings anzumerken, dass das Adjektiv „planvoll“ für jede Auftragskommunikation gelten sollte, und dass die Ansiedlung in der obersten Managementebene auch auf mittelfristig angelegte Kampagnen oder wichtige kurzfristige taktische Maßnahmen zutreffen kann. Insofern können beide Punkte als notwendige Bedingung gesehen werden, wobei der erstgenannte Aspekt der Langfristigkeit hingegen als hinreichende Bedingung gelten kann.

⁹¹Röttger (2000) untersuchte den Handlungsspielraum auf der Auftraggeberseite und stellte starke Unterschiede hinsichtlich der Entscheidungskompetenzen in Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen fest. Hieraus ist zu vermuten, dass der Handlungsspielraum entsprechend auch wesentlich von den Entscheidungskompetenzen der Auftraggeber innerhalb der Unternehmen bestimmt werden.

Der Begriff der strategischen Kommunikation ist bislang vor allem im Kontext politischer Kommunikation (Lengauer 2007; Vowe und Opitz 2006; Jarren 2007) oder auch Public Relation (Immerschitt 2009) angewendet worden. Die Experten der Studie sprachen stets von Strategien im Rahmen der Kommunikationskonzepte, was von dem Sachverhalt der strategischen Kommunikation zu trennen ist. Bis zu welchem Grad die an die Agenturen gestellten Aufgaben strategische Kommunikation umfassen, wurde innerhalb der Studien nicht untersucht. Eine Vielzahl von Spezialisierungen kennzeichnet die Agenturbranche. Sie reichen von strategischen Beratungsagenturen oder Spezialagenturen für Dialogmarketing über PR- oder Werbeagenturen bis hin zu integrierten Kommunikationsagenturen. Die Agenturen besitzen eine unterschiedliche strategische Reputation. Es ist anzunehmen, dass dieser Aspekt wesentlich die Agenturauswahl beeinflusst, wenn der Kunde eine strategische Kommunikationsaufgabe zu beauftragen beabsichtigt. Die Vermutung ist, dass hierzu eine Vielzahl von Agenturen mehr oder weniger in der Lage sein dürfte. Dies gilt vor allem, wenn es sich um strategische Konzepte der jeweiligen Disziplin handelt, denen auch ein strategischer Charakter nicht abgesprochen werden kann. Nach der Auswahl der als geeignet befundenen Agentur zeigt sich, wie weit der Kunde bereit ist, strategische Beratung zu akzeptieren und auch umzusetzen. Dieser Aspekt konnte bislang nur angedeutet, aber im Rahmen der Studie nicht tiefer gehend geklärt werden. Auf eine Aussage hinsichtlich der besseren Eignung von PR- oder Werbeagenturen für strategische Kommunikation soll an dieser Stelle deshalb verzichtet werden.

Budgetrahmen

Die Befragten sahen eine Restriktion in den Budgetvorgaben ihrer Kunden, man müsse allerdings versuchen, immer das Optimum mit den Mitteln zu erreichen.

Ein vom Auftraggeber vorgegebener Budgetrahmen könnte als ein monetär repräsentierter Handlungsspielraum verstanden werden, aus dem aufgrund von Umsetzungserfahrung hinsichtlich der Finanzierbarkeit von Kommunikationsinstrumenten das Optimum erreicht werden muss. Es sei an dieser Stelle auf die Darstellungen im Abschnitt 2.1.3 verwiesen, in dem die wissenschaftlichen Hintergründe genauer dargestellt werden.

Pitch-Situation

Nach Angaben von Befragten würden Kommunikationskonzepte häufig im Rahmen von Wettbewerbspräsentationen entwickelt. Diese wurde von den Experten auch mit Limitierungen verbunden. Auch prägten taktische Überlegungen über Abgrenzbarkeit von anderen Agenturen die Planungen.

Neben den bereits unter dem Punkt Satisfizierung genannten ressourcenbedingten Einschränkungen sind taktische Überlegungen bezüglich der Ausgestaltung des Planungskonzeptes für

die Pitch-Situation offenbar charakteristisch. Nach Angaben der Befragten versuchten diese, das eigene Konzept von den Wettbewerbern abzuheben und müssen dabei mit der Unsicherheit bezüglich der anderen Ergebnisse agieren. Das eigentliche Ergebnis könnte so aus Kalkül abgeändert werden, weil man Vermutungen über die Konzepte der Wettbewerber anstellt.

Umsetzung

Eine Abweichung von Konzeption und Umsetzung wurde von den Befragten festgestellt. Hier wurden unternehmerische Notwendigkeiten und persönliche Empfindlichkeiten als Gründe genannt. So wären bei der Implementierung mehrere Abteilungen oder Entscheidungsstufen mit widerstreitenden Interessen involviert, die jeweils Änderungen am Konzept vornähmen.

Hierbei wird im Sinne Femers (2002b) auch klar, dass es mehrere Beteiligte auf Kundenseite gibt, die eine Ungewissheit über das letztendliche umzusetzende Konzept und sein Ergebnis bedingen. In notwendigen Abstimmungsschleifen müssen für die Agentur vermutlich Kompromisse geschlossen werden, die nach Ansicht der Befragten auch das ganze Konzept in Frage stellen könnten. Diese Kompromisse spiegeln die Widerstände innerhalb des Unternehmens des Auftraggebers wider, dies kann durch Mikropolitik, „verstanden als persönliche Strategie zur Maximierung von Macht in Organisationen“ (Al-Ani 2008: 87) motiviert sein. So beschrieb beispielsweise ein Befragter, dass der Vertrieb in die Konzeption eines Messestandes durch die Kommunikationsabteilung mit einbezogen werden wünschte.

4.4.2.2. Rahmen durch die Agentur

Neben dem Rahmen durch den Kunden hat der Planer auch interne Prämissen zu berücksichtigen, die im Folgenden diskutiert werden.

Anspruch Agentur

Die Befragten äußerten sich vor allem hinsichtlich eines bestehenden Anspruchs an die Kreativität der Ergebnisse und Innovationskraft der Agentur. Man wolle sich nicht mit weniger zufrieden geben. Einer betonte seinen Anspruch an eine partnerschaftliche Agentur-Kunden-Beziehung auf gleicher Augenhöhe. Man wünsche, die Marke gemeinsam weiterzuentwickeln.

Der Anspruch der Agentur manifestierte sich in der Befragung vor allem hinsichtlich eines kreativen oder innovativen Anspruchs, der sich auf die Satisfizierung dergestalt auswirkte, dass die Befragten ungern vom optimalen Ergebnis Abstriche machen wollten.

Der kreative Anspruch könnte aber auch bedingen, dass in Hinsicht auf Zielgruppen oder Effizienz suboptimale Instrumente gewählt werden. Sollten die Treiber der Kommunikation allerdings

auf der Basis der Strategie identifiziert worden sein, kann Kreativität vermutlich die Effizienz erhöhen, indem die Kommunikationsmaßnahmen durch kreative Ideen stärker wahrgenommen und erinnert werden⁹².

Der Anspruch, Partner des Kunden zu sein, hängt vermutlich auch mit dem erwähnten Aspekt des persönlichen Verhältnisses zusammen, um den Auftraggeber mehr an sich zu binden und das Geschäft auszubauen. Insofern können hier intrinsische aber auch wirtschaftliche Ziele hinter der Aussage stehen.

Der von den Befragten nur wenig erwähnte Aspekt der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, also wirtschaftlichen Druck zu mehr Umsatz, mag seine mangelnde Präsenz dem Selbstverständnis der Berater und auch dem Selbstdarstellereffekt verdanken. Allerdings sieht auch Muhr (2007: 51) bei scheinbar überparteilichen Beratern eigene Interessen. Dies ist ein Punkt, der empirisch in diesem Kontext in weiteren Forschungen untersucht werden könnte, um aus organisationssoziologischer Sicht die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zum Beratungsprozess in Unternehmensberatungen und Kommunikationsberatungen feststellen zu können.

Portfolio der Agentur

Eine Erweiterung des Angebotsportfolios geschehe nach Angaben der Befragten auch aus dem Wunsch heraus, ein breiteres Spektrum an Kommunikationsdienstleistungen abzubilden und so neue Umsatzpotenziale erschließen zu können. Ein Befragter kritisierte allerdings, dass ein Druck entstände, innerhalb des Netzwerks die Aufgaben verteilen zu müssen, anstatt auf eventuell bessere Spezialagenturen zurückgreifen zu können.

Die Erweiterung des Angebotsportfolios bringt Vorteile für den Kunden, da er weniger Ansprechpartner hat und alle Leistungen aus einer Hand bekommen kann. Aber hinsichtlich einer optimalen Beratung besteht immer ein Grad der Ungewissheit, ob die eingesetzten Instrumente auch wirklich zur effizienten Zielerreichung notwendig sind oder ob wirtschaftliche Interessen hinter dem integrierten Kommunikationskonzept stehen. Die Agentur kann Expertenmacht (Saam 2007) ausspielen, wenn eine asymmetrische Informationsverteilung vorhanden ist und der Auftraggeber sich auf das Urteil der Agentur verlassen muss. Ein Befragter riet von einem solchen umsatzgetriebenen Vorgehen ab, aber ob dies der Realität entspricht, konnte im Rahmen dieser Studie nicht geklärt werden.

⁹²Der ehemalige Kreativgeschäftsführer eines großen Werbeagenturnetzwerks Sebastian Turner glaubt, dass sich Effizienz und Kreativität gegeneinander bedingen: BrandEins, Aug 2001, Seite 28.

Organisation und Restriktionen

Wie im Abschnitt 4.4.1.7 bereits diskutiert, unterlägen die Agenturen nach Aussagen der Befragten zeitlichen, wirtschaftlichen und personellen Restriktionen, die bei der Konzeptentwicklung bedacht werden müssten.

Dieser Zeitdruck und Personalengpass ist anscheinend neben der Pitch-Situation auch im Agenturalltag verankert, so dass auch hier immer Entscheidungen über Prioritätensetzungen getroffen werden müssen (vgl. Abschnitt 2.1.3). Dies hat zwar keine unmittelbar inhaltlichen Auswirkungen, allerdings hätten Ressourcenprobleme nach Angaben der Befragten auch immer Einfluss auf die Qualität des Konzeptes. So ist auch vorstellbar, dass Neukunden aufgrund geringerer Bedeutung abgelehnt werden, wie ein Befragter als Beispiel nannte, wenn man bereits mehrere Kunden aus einem Segment bediene und keinen weiteren in diesem Bereich brauche. Auch wurde angemerkt, dass überproportional Mehrkosten entstünden, wenn neue Mitarbeiter eingestellt werden müssten. Agenturen unterliegen demnach offenbar auch gewissen sprungfixen Kosten⁹³.

Mitarbeiter

Analog zu den Aussagen bezüglich möglicher Konflikte auf Seiten des Kunden sind diese im gewissen Maße auch auf Agenturseite beschrieben worden. Allerdings mit einer positiven Konnotation dahingehend, dass diese Konflikte zwischen den Disziplinen durchaus produktiv seien. Die Kreativen wurden als Berufsgruppe geschildert, die besondere Eigenschaften aufweise, die Strategen in ihre Überlegungen einbeziehen müssten.

Auch die Konflikte zwischen den Disziplinen lassen sich aus mikropolitischen Sicht erklären, indem einzelne Disziplinen – zum Teil als Profitcenter organisiert – versuchen, einen größeren Umsatzanteil an den Projekten zu erhalten oder eigene Ideen mit dem Ziel durchzusetzen, später auch die Anerkennung dafür erhalten zu wollen (Küpper und Ortman 1992).

Die Kreativen sind offenbar eine besondere Berufsgruppe mit eigenen Ansprüchen, die unter Umständen auch das Gesamtergebnis beeinträchtigen könnten. Hier treten vermutlich ähnliche egozentrische Effekte beispielsweise zur Selbstverwirklichung zu Tage, wie dies unter dem Punkt Einstellungen des Kunden auf Auftraggeberseite diskutiert wurde. Dörrenbächer (2006: 123) sieht auch selbstlose oder sogar altruistische Ziele durch die Mikropolitik abgedeckt, indem nicht eigene Ziele verfolgt werden, sondern versucht wird, ein optimales Ziel durchzusetzen, trotz eventuell bestehender zeitlicher oder wirtschaftlicher Restriktionen.

⁹³ Agenturen mit einem festen Mitarbeiterstamm müssen bei Neuaufträgen, die ihre Kapazitäten übersteigen, Mitarbeiter einstellen. Die Fixkosten haben demzufolge den Charakter sprungfixer Kosten (Hoitsch und Lingnau 2007: 51).

4.4.3. Integrierte Kommunikation

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Interpretation der Ergebnisse zur integrierten Kommunikation aus inhaltlicher und organisatorischer Sicht. Wie im Ergebnisteil, seien zwei grundsätzliche Punkte vorangestellt.

Motivation für den Einsatz von IK

Die Befragten nannten als Motivation für den Einsatz der IK vorrangig Effizienzgründe. Weiterhin gaben drei Befragte an, mit der integrierten Kommunikation viele Kontaktpunkte zwischen Marke bzw. Absender und der Zielgruppe schaffen zu wollen.

Effizienz ist offenbar das entscheidende Argument für den Einsatz integrierter Kommunikation. Ein Befragter präziserte, er sehe es nicht als Ziel, günstiger zu werden, sondern mehr Wirkung zu erzielen. Hierbei schwang offenbar die Befürchtung mit, dass die Budgets genau aus diesem Grund gekürzt werden könnten, wenn die Kunden Kostenreduktion bei gleicher Wirkung als Ziel sähen. Die Ergebnisse einer Studie präsentiert in Bruhn (2003: 19) zeigen aber, dass es den Unternehmen beim Einsatz integrierter Kommunikation erst zweitrangig um Kostenreduktion geht, sondern primär um die Erzielung von Wirkungssynergien und die Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes im Sinne von Esch (2006).

Das Konzept der Kontaktpunkte kann als Teil des Multi-Channel-Ansatzes verstanden werden, der nach Emrich (2008: 8) uneinheitlich verwendet wird. Emrich (2008) grenzt den Begriff zu ähnlichen Konzepten ab und sieht diesen als einen ganzheitlichen Ansatz, der „die Nutzung mehrerer multifunktional vernetzter Kanäle sowohl für Kommunikation als auch für Vertrieb von Produkten/Dienstleistungen eines Anbieters“ vorsieht, der also nicht nur Kommunikation umfasst, wie das bei dem Ansatz der integrierten Kommunikation der Fall ist. Im Zuge der Kommunikationsplanung müssten die Ansprüche und Gewohnheiten der Zielgruppe berücksichtigt und in einer Phasenplanung die optimalen Kontaktpunkte⁹⁴, ermittelt werden. Spengler und Wirth (2009) sprechen von einer umfassenden Analyse, die eine Vergleichbarkeit der Kanäle aufgrund der Wirkungsmessung bei der Zielgruppe ermöglicht. Nach Ansicht der Autoren werde bislang lediglich analysiert, was an die Zielgruppe gesendet wird. Eine differenzierte Herangehensweise würde auch den Einwand des Experten entkräften, der eine mangelnde Effizienz des Kontaktpunktekonzeptes beklagte. Das Vorgehen, die Kontaktpunkte durch integrierte Kommunikation abzuarbeiten – wie von zwei Befragten beschrieben – könnte vermutlich eine bessere Wirkung der Gesamtkampagne gewährleisten, wenn eine gewisse Wahrnehmungsschwelle überschritten wird. Ob eine solche Strategie auch die Effizienz steigert, kann an dieser Stelle nicht diskutiert

⁹⁴Dies umfasst Medien, Orte und Zeitpunkte. Emrich (2008: 205) spricht hier im Rahmen der Multi-Channel-Strategie von einer Synchronisation parallel genutzter Kanäle, die vom Kunden gewünscht sind.

werden, könnte aber ein Gegenstand empirischer Untersuchungen im Bereich der Marketingforschung sein.

Eine Motivation der Kunden zum Einsatz der IK aus Kundensicht ergibt sich nach Angaben eines Befragten, indem dieser nicht mehr mit mehreren Agenturen zusammenarbeiten und deren Leistungen koordinieren müsse. Dieser Aspekt wurde in obiger Untersuchung von Bruhn (2003) nicht genannt, allerdings könnte dieser Aspekt auch bei der Untersuchung ausgeblendet worden sein. Hier könnte es neben den organisatorischen und inhaltlichen Vorteilen auch aus Kostengründen zu einer weiteren Konzentration in der Agenturlandschaft kommen⁹⁵. Diesem Vorteil steht vor allem der Wunsch nach Umsatzsteigerung durch mehr verkaufte Leistungen auf Agenturseite gegenüber. Hier könnten große Agenturnetzwerke einen Kostenvorteil nutzen und auf die Preisforderungen der Kunden im Gegenzug zu einer Ausweitung der Leistungspalette eingehen.

Treibende Kraft hinter der IK

Die Agenturen selbst seien nach Ansicht von sieben Befragten diejenigen, die das Thema integrierte Kommunikation forcieren. Als wesentlicher Grund wurde die Möglichkeit genannt, Wachstum durch ein größeres Dienstleistungsangebot zu generieren. Auch wenn die Unternehmen offenbar immer noch aufgrund bestehender Organisationsstrukturen die integrierte Kommunikation wenig nachfragten, hat eine Vielzahl von Agenturen ihr Strukturen bereits auf ein integriertes Angebot ausgeweitet.

Angesichts der überwältigenden Zahl an Literatur zum Thema vor allem aus der Marketingperspektive (u.a. Bruhn 2006b, Schultz et al. 1993, Sirgy 1998, Thorson und Moore 1996) oder aus eher kommunikationswissenschaftlicher Sicht (Zerfaß 2004) überrascht es, dass das Thema nach den Aussagen der Befragten noch keine entsprechende Resonanz in den Unternehmen gefunden zu haben scheint. Hier wiegen die Widerstände gegen organisatorische Veränderungen offenbar schwerer als die Chancen der integrierten Kommunikation. So haben vermutlich die Ergebnisse einer Studie zur integrierten Kommunikation in Unternehmen 1999 immer noch Gültigkeit, da das Ziel „Bessere Koordination und Kooperation der Abteilungen“ als unwichtigstes Ziel genannt wurde vor dem letztgenannten Ziel der Kostenreduktion. Hier sind offenbar auch kaum Veränderungen festzustellen, zumal auch Friedrichsen und Konearding (2004) in einer Studie zur integrierten Kommunikation bereits einen Nachholbedarf auf Unternehmensseite feststellten.

⁹⁵Laut der Agentur Umfrage Juni 2009 des Verzeichnis der deutschen Werbeagenturen (VdWa) führt auch der Kostendruck neben Preisdumping zu einer Bündelung der Aktivitäten auf weniger Agenturen. Die Umfrage basiert auf 193 Antworten von Kommunikationsdienstleistern.

4.4.3.1. Inhaltliche Aspekte

Verständnis und Probleme der IK

Wichtigstes Merkmal der integrierten Kommunikation sei nach Aussagen der Experten eine zentrale Idee. Ein Befragter kritisierte das noch immer verbreitete Verständnis, dass ein einheitliches „Key-Visual“⁹⁶ bereits integrierte Kommunikation bedeute. Als zweites wichtiges Problem wurden die unterschiedlichen Denkschulen von PR und Werbung angesehen, die daher rührten, dass verschiedene Gesetzmäßigkeiten in der Werbung und der PR gälten.

Integrierte Kommunikation lebe von einer zentralen Idee, die über alle Disziplinen erkennbar wird. Dieser „rote Faden“ sei ausschlaggebend dafür, dass ein einheitliches Bild bei der Zielgruppe entstände, so die Aussage der Experten. Bruhn (2003: 184) spricht im Kontext der Unternehmenskommunikation von einer kommunikativen Leitidee, die hierarchisch auf Kernaussagen und Einzelaussagen ausstrahlt und diese sich wiederum auf einer unternehmerischen Leitidee stützen muss. Das Konzept von Bruhn unterscheidet sich von den Aussagen der Befragten dahingehend, dass die kommunikative Leitidee weniger eine kreative Aussage ist, sondern die Unternehmensstrategie darstellt, die in der Form von „Wir wollen“, „Wir sind“ und „Wir haben“ zusammengefasst wird. Es ist eine starke Selbstreferenzialität erkennbar, da die Leitidee ausschließlich aus Sendersicht formuliert wird und Bedürfnisse der Zielgruppe und einen Ansatz für dialogische Kommunikation vermissen lässt.

Die Kritik, ein durchgängiges Key-Visual sei für manche Kunden und Agenturen bereits eine integrierte Kampagne, ist ein Hinweis auf ein bestehendes Defizit beim Verständnis der IK im Sinne von Schultz et al. (1993). Esch (2006) beschreibt die Wirkung integrierter Kommunikation basierend auf einem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz. Er blendet die PR völlig aus und fordert eine einheitliche Gestaltung der integrierten Kommunikation ganz im Sinne der oben genannten Kritik eines Befragten. Esch (2006) sieht als Ziel eine Schlüsselbildintegration, die eine emotionale Gussform für die Marke bereitstelle⁹⁷. Weitere Ansätze (Keegan et al. 1992, Thorson und Moore 1996, Duncan und Moriarty 1997) versuchten den Begriff Integrated Marketing Communication (IMC) zu besetzen. Diese Konzepte blenden aus, dass „soziale Beziehungen im Markt und im gesellschaftspolitischen Umfeld auf prinzipiell unterschiedliche Weise integriert werden“ (Zerfaß 2004: 297). Die Kritik an entsprechend „aufgesetzten“ PR-Ideen auf entwickelte Kampagnen und somit an der marketingorientierten Sichtweise fiel auch im Rahmen dieser Studie.

⁹⁶Esch (2006: 192) spricht von Schlüsselbild.

⁹⁷Bruhn (2003: 126) greift ein Schaubild von Esch (2006) auf, ergänzt allerdings die von Esch ausgeblendete PR.

Diese Äußerung hinsichtlich unterschiedlicher Denkschulen trafen vor allem Strategen mit Werbehintergrund. Die kommunikationswissenschaftliche Sichtweise und betriebswirtschaftliche Marketingdenkweise seien nur bedingt kompatibel mit ihren Annahmen und Konzepten.

Szyszka (2008) stellt fest, dass die vorwiegend mikroökonomischen Denkkategorien des Marketings erschweren, makroökonomische Phänomene wie Einfluss von Medienberichterstattung auf absatzpolitische Prozesse ökonomisch zu erfassen. So bleibt eine inhaltliche Auseinandersetzung ausgeblendet (Szyszka 2008: 243)⁹⁸. Zerfaß (2004: 80) konstatiert, dass „Organisationsbeziehungen, Marktprozesse und gesellschaftspolitische Interaktionen unterschiedlichen Spielregeln unterliegen“⁹⁹. So definiert Bruhn zwar die Unternehmenskommunikation sehr breit, blendet aber weitgehend den prozessualen Charakter der Unternehmenskommunikation aus (Will 2008: 65). Dieses Problem äußere sich nach Aussagen der Befragten nicht nur inhaltlich, sondern auch in unterschiedlichen Arbeitsabläufen und Timings. Zwar würden Kommunikationsplaner in PR-Agenturen strategisch eher in der Lage sein, medienneutrale zentrale Ideen zu entwickeln, da es ihrem Selbstverständnis entspräche, die „große Geschichte“ zu finden. Allerdings – so der Befragte – hätten die Kreativen der Werbeseite noch einen Erfahrungsvorteil bei der Entwicklung kreativer Ideen, so dass die Mehrzahl der Kampagnen noch aus der Feder von Werbekreativen stammen würden.

Es besteht die Gefahr, dass solche Ideen nicht in allen Disziplinen gleichermaßen kraftvoll sind und PR-Konzeptionen dann im schlimmsten Fall unverbunden aufgesetzt würden. Dieses Phänomen sei nach Angaben der Befragten gelegentlich anzutreffen, allerdings entspricht dies nicht dem oben umrissenen Verständnis der integrierten Kommunikation. Offenbar folgen Agenturen und Strategen in diesem Fall anderen Prämissen als den in den Antworten formulierten Anforderungen.

Kombination von Instrumenten

Die Aussagen bezüglich einer optimalen Kombination von Instrumenten gaben keine klaren Antworten, was vermutlich der zuvor festgestellten Komplexität möglicher Strategien und Instrumentenauswahlen geschuldet ist. Es wurde eher das Zusammenspiel von Werbung und PR thematisiert. Ein Experte gab an, dass ihm kein Instrument zur Bestimmung einer optimalen Kombination von Kommunikationsinstrumenten bekannt sei.

Hinsichtlich der von den Befragten teilweise geäußerten Präferenz der PR aufgrund der geringeren Budgetanforderungen muss einschränkend gesehen werden, dass diese Präferenz vermutlich

⁹⁸Zur Diskussion vergleiche auch Bruhn und Ahlers (2009); Mast (2002). Der Rolle von Public Relations als Produkt-PR und somit Teil des Marketings widmet sich Hoepfner (2008).

⁹⁹Die disparaten Sichtweisen von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit vermag aber auch Zerfaß nicht vollständig aufzuheben. Zerfaß (2004) zeigt zwar die Perspektiven eines kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlich aufgeklärten PR-Managements auf und versucht die Ansätze einandern anzunähern, allerdings vernachlässigt er bei seinem anspruchsvollen gesellschaftsorientierten Ziel der sozialen Integration die marketingtheoretischen Aspekte (vgl. auch Kirchner (2001)).

nur dann zum Tragen kommt, wenn die Kommunikationsaufgabe medienrelevante Aspekte enthält. Raupp (2009: 276) spricht hier von einer symbolischen Ressource einer Person oder einer Sache, die die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass dieser eine öffentliche Aufmerksamkeit zu Teil wird.

Bruhn (2003: 103ff.) beschreibt mehrere Modelle zur Messung der Beziehungen zwischen Kommunikationsinstrumenten, die zugleich verdeutlichen, aus welchem Grunde solche Überlegungen offenbar nicht in der Praxis angestellt werden. Anstelle solcher komplexer Berechnungen wird die Kombination vermutlich eher aufgrund von Erfahrungen und Schätzungen entschieden. Kühn (1989) beschreibt heuristische Verfahren in Bezug auf einen klassischen Marketing-Mix, die auf begrenzter Rationalität beruhen und die Realität der Entscheidungsfindung hinsichtlich eines optimalen Marketing-Mixes eher zu beschreiben vermögen.

Dem Experten, der angab, kein Hilfsmittel zur Berechnung der optimalen Kombination von Instrumenten zu kennen, dürften die Berechnungen Bruhns nicht bekannt sein. Einerseits würden die Agenturen es sicher begrüßen, wenn sie sich bei ihrer Instrumentenkombination auf eine durch Theorie und Praxis gleichermaßen anerkannte Methode berufen könnten. Andererseits ist die Entwicklung eines entsprechenden Planungs-Werkzeugs unwahrscheinlich, da die Möglichkeiten und Schlussfolgerungen höchst unterschiedlich sind, wie zuvor mehrfach von den Experten angegeben wurde. Steffenhagen (2006) beschreibt einen Ansatz, der eine Optimierung des Werbemixes auf der Basis von psychographischen Werbezwecken und Werbewirkungsfunktionen ermöglicht, die er zunehmend als aus statistischen Daten ableitbar sieht. Die Ansätze von Bruhn (2003) und Steffenhagen (2006) können eine erste Richtung vorgeben, auch wenn diese noch einer Adaption auf die praktischen Bedürfnisse verlangen.

Bruhn beschreibt in diesem Zuge eine Strukturierung der Kommunikationsinstrumente in Leit-, Integrations- und Folgeinstrumente in Anlehnung an das Schaubild nach Esch (2004: 342), der allerdings die PR in diesem Portfolio nicht vorsieht. PR ordnet Bruhn der zweiten Kategorie zu, die er im Gegensatz zur langfristig wirkenden Mediawerbung als kurz- bis mittelfristig wirksam einstuft. Diese Zuordnung zeigt, dass auch Bruhn die Sichtweise von Schultz et al. (1993) teilt und in der PR eher eine punktuell einzusetzende Produkt-PR sieht. Schmidt und Holze (2002: 91) sehen dabei auch die Gefahr, dass die anderen Disziplinen nur flankierend eingesetzt werden¹⁰⁰.

4.4.3.2. Organisatorische Aspekte

Die organisatorischen Probleme bei der integrierten Kommunikation können schwerwiegender sein als die inhaltlichen Probleme, wenn es durch organisatorische Hürden gar nicht erst zu einer

¹⁰⁰Zur Rolle von PR und Werbung vgl. auch Szyszka (2008).

geregelten inhaltlichen Zusammenarbeit kommt. Aus diesem Grunde sollen diese Aspekte im Folgenden diskutiert werden.

Strukturen Auftraggeber

Die organisatorischen Strukturen seitens des Auftraggebers wurden von sechs Befragten als Hinderungsgrund für eine integrierte Kommunikation gesehen, da Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und weitere Kommunikationsabteilungen nur mangelhaft kooperierten. Die Befragten sahen einen Vorteil der Ministerien, da diese durch gewachsene Strukturen eher auf integrierte Kommunikation organisatorisch vorbereitet seien.

Die organisatorische Trennung der Disziplinen und ein offenbar mangelhafter Austausch verhindern, dass Kommunikation überhaupt erst integriert nachgefragt wird und weniger noch integriert umgesetzt wird. Wie zuvor erwähnt, scheint diese Integration auch seit Jahren eher zweitrangig zu sein, da nach Bruhn (2003) bereits 1999 die Koordination der Abteilungen sekundäres Ziel ist¹⁰¹. Nur blendet diese Zielsetzung aus, dass die Zusammenarbeit der Abteilung essenziell für eine erfolgreiche integrierte Kommunikation ist. Die Aussage bezüglich der IK, dass man nur Menschen und nicht Kommunikation integrieren könne, trifft sicher auch auf die Auftraggeberseite zu¹⁰². Bruhn (2006a: 58f) stellte in seiner Untersuchung fest, dass das Marketing eine führende Rolle bei der Umsetzung der IK innehat und sich die PR im Vergleich zu 1998 offenbar von der Vorreiterrolle verabschieden musste. Der Vertrieb hatte bei der Studie 1998 einen steigenden Einfluss zu verzeichnen, der sich aber bis zur aktuellen Studie wieder zurückgebildet hat. Bei der vorliegenden Studie sah auch ein Befragter eine Gefahr bei der Umsetzung, wenn nämlich der Vertrieb die Umsetzung von Kommunikationskonzepten unterminiert.

Die Experten sprachen auch besondere Rolle von öffentlichen Institutionen, im speziellen Fall die Bundesministerien an, da diese keine separaten Strukturen aufwiesen. Da Marketingabteilungen in den Ministerien aufgrund der historischen Entwicklung nicht vorhanden sind, macht diese gewissermaßen zu Vorbildern für die organisatorische Umsetzung integrierter Kommunikation. Die Kommunikation wird dort nach Angaben der Befragten in der Regel von der Öffentlichkeitsarbeit verantwortet. Es scheint, als würde eine Aufsplittung in Öffentlichkeitsarbeit und Marketing keine Option sein. Vielleicht befürchtet man bei einer weiteren Professionalisierung der Regierungskommunikation Widerstände aus der Bevölkerung, obgleich nach Angaben von Riegger (2006: 397) „in der heutigen Öffentlichkeit keine gravierenden Einwände gegenüber einem regierungsamtlichen Kommunikationsdesign in der Form einer Informations-Kampagne unter Verwendung von Formen [bestehen], die sich in anderen Funktionsbereichen der Gesellschaft ausgebildet haben und laufend neu bilden.“ Demzufolge scheinen Argumentationsmuster aus der Wirtschaftskommunikation auch für Regierungskommunikation akzeptiert zu sein.

¹⁰¹Vgl. auch Friedrichsen und Konerding (2004).

¹⁰²Hier sieht Ahlers (2006: 345) auch die wesentliche Beeinflussung der integrierten Kommunikation und ihrer Organisation durch menschliches und zwischenmenschliches Verhalten.

Die Gründe für den aktuellen Aufbau der Strukturen in Ministerien könnte im Rahmen weiterer Studien erforscht werden und den bestehenden Strukturen in Unternehmen gegenüber gestellt werden, um strukturelle Einflussfaktoren zu identifizieren und Optimierungen zu entwickeln.

Hinsichtlich der Aufstellung von PR und Werbung in den Unternehmen ergab sich ein weiterer interessanter Aspekt. Integrierte Kommunikation scheint sich bislang nur auf Kampagnen zu beziehen und kaum auf die strategische Ebene. In diesem Verständnis ist die PR offenbar nur als Produktkommunikation der Werbung zugeordnet, in manchen Fällen sogar untergeordnet. Dies ist von einer PR im Rahmen der Unternehmenskommunikation zu unterscheiden, die in der Leitung der Kommunikation angesiedelt ist. Erklären könnte das die Darstellung der Entwicklungsstufen von Sirgy (1998: 6), bei dem konsumentenbasierte Integration dem vorherrschenden Verständnis der integrierten Kommunikation entspricht. Als folgende Stufe beschreibt er eine bezugsgruppenbasierte Integration, bei dem das Marketing neben den Konsumenten auch andere Bezugsgruppen¹⁰³ in seine Kommunikationsbemühungen einbezieht. Nach diesen Annahmen hätten die Unternehmen bislang noch nicht die letzte Integrationsstufe erreicht. Allerdings erscheint dies bei den bestehenden strukturellen Gegebenheiten auch problematisch.

Strukturen Agentur

Neben den Strukturen des Auftraggebers sind auch die Strukturen der Agentur relevant für die Ausgestaltung der integrierten Kommunikation.

Mitarbeiter Ein wesentlicher Faktor einer optimalen Planung integrierter Kommunikation sind die beteiligten Mitarbeiter und der soziale Kontext. Im folgenden werden notwendige personelle Strukturen beleuchtet.

Kultur leben

Der Aspekt Integration finge nach Ansicht von fünf Befragten beim Verständnis der IK bei den Beteiligten an. Die von einem Experten geäußerte Auffassung, dass man nur Menschen integrieren könne, erhält hierbei besonderes Gewicht.

Die dahinter liegenden Prozesse sind offenbar weniger eine Frage kommunikationswissenschaftlicher, sondern sozialwissenschaftlicher Untersuchungen: Machtspiele, Verlustängste, ausgetretene Pfade und Lernbereitschaft sind Stichworte für weitergehende Untersuchungen in dem Kontext. Ein gemeinsames Verständnis der integrierten Kommunikation kann kurzfristig durch soziale Aktualisierung erreicht werden. „Dafür sind unmittelbare Interaktion sowie die sozialen Kompetenzen der Gruppenmitglieder notwendig, denn nur unter diesen Bedingungen kann der Austausch und Zuwachs von Wissen stattfinden“ (Franken 2007: 286). Langfristig ist ein gemeinsames Verständnis der integrierten Kommunikation zwischen den Disziplinen wohl nur durch

¹⁰³Sirgy (1998) spricht von Stakeholdern.

akademische Kooperation und gemeinsame Lehrangebote zu erreichen, wie sie von einem Experten gefordert wurden.

Bei einer systematisch auf Stärken der Disziplinen beruhenden Zusammenarbeit könnten gute Erfolge erzielt werden, wie Befragte zu berichten wussten. Wenn diese wahrgenommenen und geschätzten Stärken bewirkten, dass diese Zusammenarbeit den Respekt vor den Fähigkeiten des anderen erhöhe, könne die integrierte Kommunikation ihre Wirkung entfalten¹⁰⁴. Schäfer (2008) umreißt den Weg zur Kooperationskultur im Unternehmenskontext und glaubt, dass es zu einer Verbesserung der Kooperationskultur durch eine stetig steigende Würdigung der Leistungen des anderen führt, wenn es gelingt nachzuweisen, dass bereits sehr positive Arbeitserfahrungen im Umgang miteinander gemacht wurden (Schäfer 2008: 328).

Eigenschaften eines Integrators auf Agenturseite

Aus den Aussagen der Befragten konnte ein detailliertes Anforderungsprofil für die zentrale Schaltstelle der integrierten Kommunikation abgeleitet werden. Die Stelle des Integrators müsse von einem Generalist mit einem Grundverständnis aller Disziplinen ausgefüllt werden. Als Führungsperson müsse man die Stärken und Schwächen sowie Fähigkeiten der Mitarbeiter kennen, um diese zu optimalen Teams zusammenstellen zu können. Ein Experte sah hierbei die Notwendigkeit einer speziellen Ausbildung.

Diese Angaben entsprechen weitgehend dem Profil, das Bruhn (2003: 277) als Stellenbeschreibung für einen Kommunikationsmanager im Unternehmen entworfen hat. Er unterteilt in fachliche und persönliche Anforderungen, wobei wie in der vorliegenden Studie die ganzheitliche Denkweise und Erfahrung für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente als erstes genannt wurden. Die Forderung eines Befragten nach einer gezielten Ausbildung scheint folgerichtig, allerdings spiegeln sich vermutlich die organisatorischen Probleme von Unternehmen an den Hochschulen wider, indem Kommunikationswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre an verschiedenen Fachbereichen angesiedelt sind und vergleichbare Abstimmungsprobleme wie Unternehmen zu erwarten sind.

Organisationsstruktur Die zuvor diskutierten personellen Voraussetzungen müssen in eine geeignete Organisationsstruktur eingebettet sein. Diese Punkte werden im folgenden dargestellt.

Portfolio der Agentur

Das Dienstleistungsportfolio der Agentur bestimmt offenbar den Angebotsumfang der integrierten Kommunikation. Zwei Befragte bescheinigten, dass die Agenturwurzeln das Leitinstrument der Kommunikationskonzepte bestimmen würde. Die Ausweitung des Angebotes würde nach

¹⁰⁴Bruhn (2003: 232) beschreibt einen Lernprozess durch Teamorientierung auf der Unternehmensseite. Diese Anforderung trifft vermutlich auch auf die Agenturseite zu.

Angaben der Experten aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus erfolgen. Besondere Diskussionspunkte waren die Netzwerkagenturen, deren Vor- und Nachteile zum Teil Gegenstand der Interviews waren.

Zwei Experten vermuteten, dass die Wurzeln der Agentur das Leitinstrument bestimmen würden. Der Grund hierfür könnte im Selbstverständnis der Agentur zu suchen sein, welches das Hauptinstrument und flankierende Maßnahmen bestimmt. Das wäre als Gefahr einzuschätzen, da hierdurch unter Umständen nur suboptimale Ergebnisse erzielt werden könnten (Schmidt und Holze 2002: 91). Bei Werbeagenturen ist der Grund offenbar zusätzlich organisatorisch determiniert, in dem Falle, wenn die Kreativabteilung noch der alten Denkweise verhaftet ist und sie die Werbung weiterhin als Primat der Kommunikation ansieht.

Ein Befragter kritisierte als ehemaliger Mitarbeiter der Netzwerkagentur die Praxis, aus wirtschaftlichem Druck dem Kunden alle Leistungen anzubieten, auch wenn dies aus fachlicher Sicht nicht angezeigt sei. Ein zum Zeitpunkt bei der Netzwerkagentur beschäftigter Befragter verneinte es, aus wirtschaftlichen Gründen das ganze Angebot anzubieten. Wer von beiden Befragten glaubhaftere Aussagen macht, lässt sich nur im Kontext des ganzen Interviews feststellen. Schließlich könnte der ehemalige Mitarbeiter gezielt über die andere Agentur negativ berichten, um die eigene im Sinne des Impression Managements positiv darzustellen (Stöber 2008: 196). Im Gesamtkontext des Interviews erscheint die kritische Aussage glaubhafter, dass die Netzwerkagentur aus wirtschaftlichen Gründen das ganze Portfolio anzubieten habe. Im Gegenzug wird in einer Netzwerkagentur eine freiwillige Weiterempfehlung etwas erleichtert, da die Umsätze in der Gruppe bleiben, wenn auch nicht im eigenen Profitcenter.

Zusammenarbeit mit anderen Agenturen

Der Aspekt Zusammenarbeit mit anderen Agenturen oder Abteilungen stieß auf Interesse und zeigte Diskussionsbedarf. Die Probleme der Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen, im besonderen zwischen PR und Werbung, war unabhängig davon, ob die Differenzen nur zwischen Abteilungen, Netzwerkagenturen oder externe Agenturen bestanden. Die Experten benannten unterschiedliche Prozessabläufe, die Führungsfrage und schließlich die Organisation als Profitcenter als primäre Problembereiche. Im Falle der Profitcenter war es offenbar irrelevant, ob es sich um Profitcenter innerhalb einer Agentur oder in Form autarker Agenturen handelte.

Verschiedene Prozessabläufe: Hinsichtlich der Zusammenarbeit spielt der bereits erwähnte Aspekt des Lernprozesses hinein. Es gälte nach Ansicht der Befragten auch die Leistungen der anderen zu respektieren und eine konstruktive Arbeitskultur zu etablieren. Hinderlich sei es, wenn die Zusammenarbeit auf ein Zuarbeiten ohne strategische Einbindung basiere. Dies sei nach Ansicht eines Befragten auch unklug, da das Know-how nicht optimal genutzt würde (vgl. auch Franken 2007). Allerdings scheint diese operative Zuarbeit nach Aussagen der Befragten häufiger vorzu-

kommen. Dies ist vermutlich auf nicht geregelte Abläufe zurückzuführen, wie sie ein Befragter im Abschnitt Lösungsvorschläge beschreibt. Aber auch auf menschlicher Ebene ist es wohl wenig erfreulich und befriedigend für einen Prozessbeteiligten, ad hoc Ideen für eine von anderen entwickelte zentrale Idee zu liefern, die nach Schilderungen der Experten im schlimmsten Falle keinen Ansatzpunkt für die eigene Disziplin liefert und entsprechend suboptimal aus Sicht des Mitarbeiters erscheint. Auch Bruhn (2003: 260) sieht die Gefahr von kulturellen und sprachlichen Unterschieden.

Wie bereits erwähnt sind die verschiedenen Prozessabläufe offenbar den unterschiedlichen akademischen Ausbildungen und dahinter liegenden Paradigmen und Arbeitsweisen geschuldet. Bei einer Zusammenarbeit im Rahmen von integrierten Konzeptionen müssen die jeweiligen Disziplinen auf verbindliche Vorgaben vertrauen können, da Änderungen an der Strategie Auswirkungen auf alle Maßnahmen haben. Diese zeitlichen Restriktionen sind bei der Planung integrierter Kommunikationskonzepte besonders zu beachten, da offenbar unterschiedliche Zeithorizonte bei der Kommunikationsplanung bei den Disziplinen relevant sind.

Hier könnte eine empirische Untersuchung erfolgreiche Prozessabläufe identifizieren und Erfolgsfaktoren über die im Abschnitt 4.3.3.3 angeführten ersten Lösungsvorschläge hinausgehen. Insbesondere könnten sich Rückschlüsse für eine theoretische Reflexion dieser Zusammenhänge für Kommunikationswissenschaft aber auch Soziologie als fruchtbar erweisen, um Schnittstellen in den wissenschaftlichen Disziplinen zu erkennen.

Führungsfrage: Die Führungsfrage (Lead) wurde als wichtig für die Federführung der integrierten Kommunikation gesehen. Den Lead hätte die Disziplin, die den Kunden bereits betreue oder die das Neugeschäft akquiriert hätte. Diese Disziplin würde auch die Richtung vorgeben. Ein Befragter sah einen Erfahrungsvorsprung der Werbekreativen, so dass die Ideen häufig aus dieser Disziplin kämen, was sich allerdings zunehmend ändern würde.

Die Lead-Funktion ist sehr wichtig und kann im Zweifelsfall Reibungsverluste vermeiden, da offenbar die führende Disziplin in der Regel auch einen höheren Budgetanteil erhält, das Leitinstrument bestimmt und die organisatorischen Abläufe festlegt. Ohne eine solche Festlegung fehle nach Angaben der Experten eine Richtschnur. Allerdings ist kritisch anzumerken, dass diese Aufteilung den bestehenden Strukturen geschuldet ist und nicht unbedingt einer optimalen – im Zuge der Strategie geplanten – Disziplinaufteilung entspringt. Bruhn (2003) schlägt eine Kategorisierung der Instrumente vor, um das wichtigste Leitmedium zu bestimmen. Allerdings schließt das auch ein, dass im Laufe des Planungsprozesses die Bedeutungen der einzelnen Disziplinen geändert werden können und im Extremfall unnötig werden. Dies setzt auch die Bereitschaft voraus, unter Umständen Zuarbeit zu leisten, die letztendlich zu keinem Umsatz für den eigenen Bereich führt.

Schmidt und Holze (2002) schlagen hierzu vor, bereits in der Kommunikationsstrategie Kategorisierungen¹⁰⁵ und Budgetzuordnungen vorzunehmen und anschließend in einer Kommunikationsarchitektur die Details festzulegen, welche Kommunikationsstränge beispielsweise von der Marke zu bestimmten Teilzielgruppen verlaufen. Dieses Vorgehen vereinfache die Budgetzuordnungen und gebe klare Ziele für die Disziplinen vor.

Hier ergeben sich organisationstheoretische Forschungsansätze über kooperatives Verhalten im Kontext von Kommunikationsagenturen. Insbesondere ist hier die Unterscheidung der Zusammenarbeit zwischen agenturinternen Abteilungen und externen Agenturen von Interesse, in welcher Form hier Unterschiede und Gemeinsamkeiten hinsichtlich des kooperativen Verhaltens bestehen. Hierauf konnte im Rahmen dieser Studie nicht tiefer eingegangen werden.

Profitcenter als Hemmnis: Die – in der Regel disziplinentorientierte – Einteilung nach umsatzverantwortlichen Einheiten hielten sieben von zehn Befragten als Konfliktursache. Dies verhindere auch ein für den Kunden vorteilhaftes Weiterreichen an geeignetere Disziplinen. Die Projekte werden demnach bevorzugt in der eigenen Abteilung beziehungsweise Agentur bearbeitet. Ein Befragter sagte aus, dass dieses Problem in einer instrumentell offenen Agentur ohne Profitcenter nicht vorkäme.

Dieser Punkt ist offenbar das direkte Gegenstück zur hinsichtlich der IK problematisch eingeschätzten Organisationsstruktur der Auftraggeber, indem dort ebenfalls eine funktionale Organisationsstruktur eine Integration verhindert. Vor allem die gewachsenen Strukturen der großen Agenturen, die durch Zukauf von Spezialagenturen oder Ausgründung vormals eigener Abteilungen zu eigenen Spezialagenturen innerhalb des Verbundes erfolgen, bedingen die kritisierte Profitcenterstruktur. Bruhn (2003: 260) hat auf die Gefahr von Grabenkämpfen und Konzentration auf Einzelergebnisse ebenfalls hingewiesen. Auf Seiten der Unternehmen beobachtet Bruhn eine zunehmende Umstellung von Agenturprovisionen zu Honorarvergütungen, um einer übermäßigen Gewichtung von Mediawerbung mit hohen Provisionen entgegenzuwirken. Allerdings löst dies nicht die angesprochenen Probleme auf Agenturseite, eine Optimierung des Kommunikationsmixes ist damit nicht zwingend verbunden.

Generalisierung versus Spezialisierung: Die Befragten sahen eine Gratwanderung zwischen der Spezialisierung und Generalisierung, da auf der einen Seite ein ganzheitliches Wissen notwendig sei, um den optimalen Kommunikationsmix bestimmen zu können. Auf der anderen Seite benötige man auch eine ausreichende Expertise in jeder Disziplin. Netzwerkagenturen versuchen dies offenbar durch Spezialagenturen innerhalb eines Netzwerks auszugleichen.

Diese Problematik scheint schwer auflösbar. Ein Befragter hat hierzu einen Arbeitsablauf formuliert, der zunächst ein kleines Team zur Strategieentwicklung mit Beteiligten aller Disziplinen

¹⁰⁵Vergleiche auch (Bruhn 2003: 191).

implementiert. Dieses Team entscheidet über die Vorgaben, nach denen die Disziplinen dann weiter arbeiten könnten. Voraussetzung hierfür ist die bereits angesprochene Bereitschaft, sich auf Austauschprozesse einzulassen. Allerdings war den Antworten der Studie hinsichtlich dieses Aspektes kein Königsweg zu entnehmen. Auch Bruhn (2003: 260) sieht Stärken und Schwächen in allen Agenturkonstellationen zur Realisierung der integrierten Kommunikation, die gegeneinander abgewogen werden müssen. Auch bei der integriert aufgestellten Agentur sieht er die Gefahr einer Verwässerung des Spezialwissens.

Eine optimale Struktur der Agenturkonstellation kann vermutlich nur von den jeweiligen Gegebenheiten und Zielsetzungen unter Abwägung der Argumente erfolgen. Allgemein gültige Empfehlungen können an dieser Stelle entsprechend nicht ergehen.

4.4.3.3. Lösungsvorschläge durch die Experten

Die Lösungsvorschläge betrafen inhaltliche und organisatorische Aspekte, inhaltlich wiederholten die Befragten ihre Forderung nach einer starken Idee, einer vorherigen Festlegung der Instrumente und einer notwendigen Lernkultur innerhalb der Agentur, um die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und den Respekt vor den Fähigkeiten der anderen zu erhöhen.

Aus organisatorischer Sicht schlugen sie eine integrierte Organisationsform vor, die auf der Replizierung kleiner integrierter Agenturen innerhalb einer großen Agentur basieren könnte. Zudem müsse bei der Struktur auf disziplinenbasierte Profitcenter verzichtet werden¹⁰⁶. Geregelter Arbeitsprozesse sollten die Einbindung aller Disziplinen vor der strategischen Entwicklung gewährleisten, eine transparente Budgetfestlegungen in diesem Prozess vermeide spätere Streitigkeiten. Mögliche Auseinandersetzungen bei dieser Budgetdiskussion hielt man für notwendig und sinnvoll¹⁰⁷.

Eine Diskussion kann in dem Fall zielführend sein, wenn sie auf Argumenten basiert. Kommt es allerdings zu Verzerrungen aufgrund dominierender Persönlichkeiten, stellt das wiederum eine optimale Aufteilung in Frage, wenn eine Diskussion nicht nur mit Sachargumenten sondern auch mikropolitisch geführt wird (vgl. Küpper und Ortman 1992).

Die in den Interviews entwickelte Organisationsform auf Basis von vielen integriert aufgestellten Einheiten erscheint als ein gangbarer innovativer Weg. Allerdings sollte die Organisationsform im Wachstum umgesetzt werden, die wie eine Art „Zellteilung“ von kleinen Einheiten funktioniert. Problematisch ist vermutlich, dass hierbei Kapazitätsprobleme auftauchen können, wenn Projekte abgearbeitet werden müssen, die nicht immer integriert aufgestellt sind. In diesem Fall

¹⁰⁶Bruhn (2003: 260) schlägt eine Aufteilung nach Kunden statt nach Disziplinen vor, was diesem Modell nahe kommt.

¹⁰⁷Schmidt und Holze (2002) haben hier Vorschläge unterbreitet.

dürfte eine ungleiche Auslastung der Mitarbeiter innerhalb der Teams zu verzeichnen sein, die zu Frustrationen führen kann.

Die anderen Aspekte sind bereits im vorigen Abschnitt diskutiert worden, wesentliche Punkte hat aus wissenschaftlicher Sicht Bruhn (2003) beleuchtet, indem er Umsetzungsvorschläge zur Leitidee-Entwicklung und Instrumentenaufteilung und notwendige Lern- und Arbeitsprozesse beschrieben hat¹⁰⁸. Auch die Profitcenter-Problematik ist Teil der Ausführungen von Bruhn.

Hierzu empfiehlt sich weitergehende empirische Forschung, um die aktuellen Problemlösungen und deren Strategien in Agenturen auf quantitativer Basis zu erfassen und detaillierte Optimierungen zu entwickeln. Die Erkenntnisse dieser Studie liefern hierzu erste Anhaltspunkte.

4.5. Beantwortung der Forschungsfragen

Nach der Darstellung der Ergebnisse und ihrer anschließenden Interpretation werden nachfolgend die in Abschnitt 4.1.2 gestellten Forschungsfragen aufgegriffen und anhand der Ergebnisse beantwortet. Die Antworten sind bewusst kurz gehalten, damit sich der Leser einen ersten Überblick verschaffen kann. Die Möglichkeit zur Vertiefung ist durch Verweise zu den entsprechenden Punkten im Abschnitt Interpretation gewährleistet. Dort findet sich eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse mit knapper Diskussion. Weiterhin sind in der Interpretation auch korrespondierende wissenschaftliche Arbeiten sowie Anregungen zu weiterführenden Forschungen zu finden.

4.5.1. Kommunikationsprozess

Wer ist im Kommunikationsplanungsprozess der Entscheidungsträger?

Bezüglich des Entscheidungsträgers könnte im Falle des Kommunikationsplanungsprozesses eher von einer Entscheidungsmechanik gesprochen werden, da Entscheidungen offenbar in unterschiedlicher Form von unterschiedlichen Personen getroffen werden. Der Planer entwickelt offenbar ein vorläufiges Konzept, welches als Entscheidungsgrundlage für den letztendlichen Entscheider charakterisiert werden könnte (vgl. S. 159).

Wie stark beeinflussen Erfahrungen den Entscheidungsprozess der Kommunikationsplanung?

Nach Ergebnissen der Studien spielen Erfahrungen wie vermutet eine wesentliche Rolle, allerdings wurde die Relevanz abhängig von der Phase der Kommunikationsplanung und nach Selbstverständnis der Agentur und des Planers beurteilt. Je mehr eine Planungsphase mit Kreativität in Verbindungen gebracht wurde, als desto weniger relevant wurde Erfahrung beurteilt.

¹⁰⁸Ahlers (2006) hat die Organisation der integrierten Kommunikation auf Unternehmensseite untersucht.

Teilweise wurde eine Unterscheidung in Erfahrung der Mitarbeiter und agenturübergreifenden Wissen getroffen (vgl. S. 168 und S. 180).

Woher stammt dieses Erfahrungswissen? Welches Wissen wird herangezogen, um Entscheidungen zu treffen oder zu begründen? Wieweit finden wissenschaftliche Erkenntnisse Anwendung?

Die Ergebnisse konnten in die Kategorien allgemeines Wissen („Alltagswissen“, „offene Augen“), projektbezogene Analysen (beispielsweise Marktforschung) sowie berufliches Fachwissen eingeordnet werden. Das Wissen wurde hinsichtlich seiner Haltbarkeit in grundlegendes, länger gültiges Methodenwissen (Kampagnendramaturgien, allgemeine Erfolgsfaktoren) und kurzfristig gültiges Detailwissen (beispielsweise Studien zur Markenbekanntheit) unterteilt. Akademisches Wissen fand offenbar nur geringe Anwendung (vgl. S. 174).

Ist ein typisierender Vergleich (Similarity) in diesem Prozess relevant? Was bestimmt die Einschätzung der Similarity? Welche Rolle spielt Typisierung bei der Bewertung der Relevanz von Erfahrungen?

Das Studiendesign gewährte nur einen ersten Einblick in die kognitiven Prozesse der Relevanzbeurteilung von Erfahrungen im Hinblick auf aktuelle Entscheidungsprobleme. Allerdings konnte ein erster Katalog mit relevanten Aspekten generiert werden, der theoretische Vorüberlegungen bestätigte. Auch wurden Hinweise gefunden, dass zwischen generischem und speziellem Wissen unterschieden wurde, anhand dessen ein Similarity-Prozess modelliert werden könnte. Einen systematischen Similarity-Prozess stellen Benchmarkanalysen dar, unbewusste Prozesse lassen sich auch anhand des Konzeptes der Intuition erklären (vgl. S. 169 und S. 173).

Warum entscheiden sich die Kommunikationsplaner für oder gegen ein bestimmtes Kommunikationsinstrument? Welche Kriterien sind relevant? Welche Rationalitäten entscheiden?

Den Kommunikationsplanern sind die Stärken und Schwächen der Instrumente offenbar bewusst, abhängig von der Zielgruppe, den Zielen und dem Budget werden die Instrumente ausgewählt. Auf eine Darstellung der Antworten hinsichtlich der Stärken und Schwächen wurde bewusst verzichtet, da diese nicht wesentlich von bestehender Literatur abwichen. Ein Prinzip ist es offenbar, Instrumente in ihrer Mechanik beizubehalten, aber die Ausgestaltung der zentralen kreativen Idee anzupassen. Kritisch diskutiert wurde auch das Konzept der Kontaktpunkte (vgl. S. 166).

Gibt es Präferenzen für bestimmte Instrumente? Wenn ja, warum? Wovon sind diese abhängig (Pfade, Ausbildung, richtungsgebende Instanzen)?

Eine Präferenz für bestimmte Instrumente konnte durch die Studie im gewissen Maße festgestellt werden. Mehrfach kam zur Sprache, dass bewährte Instrumente in ihrer Mechanik übernommen und der entsprechenden Idee angepasst würden (vgl. S. 171). Weiterhin stellten Befragte fest, dass die Wurzeln der Agentur durchaus das Leitinstrument der Konzeption bestimmen könnten. Eine Abhängigkeit von der Ausbildung war nicht ersichtlich wenn auch die Ausbildung tendenziell festlegt, ob man eher in Werbe- oder PR-Agentur beschäftigt ist. So könnte gemäß voriger Aussa-

ge über die Leitinstrumente eine Instrumentenwahl durch den Ausbildungshintergrund indirekt determiniert sein (vgl. S. 197). Eine andere Sichtweise bezüglich des Begriffs Instrumente zeigte sich im Laufe der Studie bei einigen Befragten. Diese verstanden hierunter Instrumente für den Planungsprozess selbst, bei dem sie beispielsweise auf bewährte Analysetools zurückgriffen (vgl. S. 157). Hier sollte auf eine genauere Differenzierung bei zukünftigen Studien erfolgen.

Wie definiert der Planer ein optimales Ergebnis? Gibt es ein „Richtig“ oder „Falsch“?

Die Befragten hatten Schwierigkeiten, ein optimales Ergebnis zu definieren. Es müsse zunächst einmal das Kundenbriefing erfüllen, so eine Aussage. Hierbei ist festzuhalten, dass nach Angaben der Befragten Konzepte und Strategien hauptsächlich innerhalb von Wettbewerbspräsentationen erstellt werden und das Geld durch die Umsetzung verdient wird (vgl. S. 116 und S. 186). Als grundlegendes Ziel formulierten die Befragten, dass die Kommunikation effektiv sein, also das Kommunikationsziel erreichen müsse. Der Aspekt Effizienz wurde vorrangig im Zusammenhang mit der integrierten Kommunikation genannt, diese sei ein Garant für effiziente Kommunikation (vgl. S. 157).

Welche Schritte umfasst der Planungsprozess?

Der empirisch erhobene Planungsprozess entspricht im Wesentlichen dem Modell in Abbildung 1.1. Es kristallisierte sich ein agenturübergreifend vergleichbarer Ablauf heraus. Die Abweichungen des realen vom angenommenen Prozess im Falle dieser Arbeit waren weniger ausgeprägt, weil der zugrunde gelegte Prozess eher an Praktikerliteratur und Erfahrungen des Autors orientiert ist. Ein rekursives Vorgehen bei der Planung konnte bestätigt werden. Dies ist vermutlich auch praktischen Belangen geschuldet, da sich zuweilen neue Eindrücke oder Diskrepanzen im Laufe des Prozesses ergeben, die nicht immer im Vorfeld absehbar und steuerbar sind (vgl. S. 157).

Sind bei den oben genannten Punkten Unterschiede zwischen PR- und Werbeagenturen feststellbar?

Was können die Gründe für die Unterschiede sein?

Unterschiede bei den oben genannten Punkten ergaben sich hinsichtlich der Einstufung der Erfahrungen bei der Maßnahmenkonzeption, da diese in Werbeagenturen eher eine Kreationaufgabe ist, wohingegen bislang die Konzeption zumindest in kleineren¹⁰⁹ PR-Agenturen offenbar eher vom Berater entwickelt wird. Entsprechend wurde in Werbeagenturen die Konzeption weniger von Erfahrung determiniert (vgl. S. 168 sowie Diskussion Erfahrung und Kreativität S. 180). Bei der Wahl der Kommunikationsinstrumente wurde PR-Planern auch von Experten mit Werbehintergrund eine medienneutrale Denkweise attestiert. Offenbar klären diese auch tendenziell vorher, ob PR für die Aufgaben als in der Regel kostengünstigeres Instrument im Vergleich zur Mediawerbung geeignet ist (vgl. 166). Dies ist für PR-Planer naheliegend, aber auch Werbe-Strategen

¹⁰⁹Im Sinne dieser Arbeit werden Agenturen mit mehr als 50 Mitarbeitern als groß bezeichnet.

und die junge Generation der Kreativen übernehmen offenbar zunehmend diese Denkweise (vgl. S. 177).

4.5.2. Organisatorische Rahmenbedingungen

Hat der Auftraggeber und seine institutionelle Einbettung einen Einfluss auf die Kommunikationsplanung? Welche Faktoren bestimmen die Kommunikationsplanung?

Ein Befragter zeichnete ein klares Bild über die Kommunikationsplanung. Diese fände nie isoliert statt, sondern entstünde immer innerhalb politischer Prozesse des Auftraggebers. Der Auftraggeber hätte zum Teil eine egozentrische oder selbstreferenzielle Sichtweise, die wichtige Bezugsgruppen ausblende und eigene Probleme in den Mittelpunkt stelle. Als Erwartungen und Ziele des Kunden wurde auch die Instrumentalisierung der Agentur gesehen. Als Einstellungen des Kunden wurden Profilierungsstreben mit Hang zum Egoismus und einen Wunsch nach Absicherung durch Marktforschung angesprochen. Weiterhin wurden mehrfach die unter dem Begriff Mikropolitik bekannten politischen Prozesse beim Auftraggeber angesprochen, die insbesondere bei der Implementierung der Kommunikationskonzepte bedacht werden müssten (vgl. S. 181).

Welche Aspekte konstituieren die Entscheidungsfreiheit der Agentur? Im welchem Rahmen kann strategische Kommunikation durch die Agentur konzipiert und umgesetzt werden?

Hier sollten zwei Aspekte unterschieden werden. Die Aufgabenstellung bedingt die strategische Tiefe und den Disziplinumfang des Konzeptes. Die Erwartungen des Kunden werden bestimmt vom Angebotsportfolio und der Reputation für ein bestimmtes Disziplinfeld. Dies kann strategische, integrierte oder kreative Kommunikation sein, die für den Kunden konzipiert werden soll (vgl. S. 197). Die Entscheidungsfreiheit innerhalb der gegebenen Aufgabenstellung wird offenbar durch das persönliche Verhältnis zwischen Agentur und Auftraggeber und das Maß des Vertrauens in die Leistungen der Agentur bestimmt (vgl. S. 184). Weitere Faktoren sind Restriktionen hinsichtlich Budget oder Zeit sowie Änderungswünsche bei Abstimmungen bezüglich der Umsetzung des Konzeptes.

Welche Rationalitäten und Restriktionen innerhalb der Agentur beeinflussen die Kommunikationsplanung?

Eine freiwillige Satisfizierung wird vom Anspruch der Agentur bestimmt, der sich in innovativer oder kreativer Hinsicht manifestieren kann. Als weitere Einflussgröße insbesondere bei der Wahl der Instrumente wurde das Portfolio der Agentur benannt. In welcher Form hier betriebswirtschaftliche Zwänge herrschten, den Disziplinumfang zu maximieren, konnte nicht abschließend geklärt werden. Weiterhin sind Ressourcenprobleme und Reibungsverluste bei der Zusammenarbeit von Abteilungen ausschlaggebend für die Konzeptentwicklung und der Qualität des Ergebnisses (vgl. S. 187ff).

Sind Unterschiede zwischen Werbe- und PR-Agenturen feststellbar?

Die Rahmenbedingungen wurden von den Befragten prinzipiell ähnlich geschildert. Ein Befragter erwähnte, dass das Portfolio der Agentur auch die Anfragen bestimme. Hinsichtlich strategischer Kommunikation war keine offensichtliche Präferenz feststellbar. Die strategische Reputation der Agentur bestimmt offenbar eher über die Entscheidungsfreiheit. Ein wirklicher Handlungsspielraum im Sinne Röttger (2000) wird vermutlich erst aus gewonnenem Vertrauen und der Reputation erwachsen (vgl. S. 185).

4.5.3. Integrierte Kommunikation

Wie wird integrierte Kommunikation von den Befragten definiert? Was umfasst diese und was nicht?

Die Befragten formulierten als konstituierendes Element der integrierten Kommunikation die Entwicklung einer zentralen Idee, von der die Maßnahmen stringent abgeleitet würden. Dies gehe über die Verwendung eines einheitlichen Schlüsselbildes (Esch 2006) hinaus (vgl. S. 192). Es wurden keine Ausschlüsse erwähnt, im Gegenteil wünschten die Experten auch mehr Beteiligung an den Marketingüberlegungen des Auftraggebers.

Unterscheiden sich Werbe- und PR-Konzepte von integrierten Konzepten?

Die Experten unterschieden innerhalb dieser Studie nicht zwischen Konzepten der Disziplinen. Ein Befragter merkte an, dass alle Konzepte mehrere Disziplinen umfassten und somit als integriert anzusehen seien. Allerdings bestimmen anscheinend die Wurzeln der Agentur das Leitinstrument, somit wären gewisse Schwerpunkte auch innerhalb integrierter Kommunikationskonzepte festzustellen (vgl. S. 171).

Welche organisatorischen Anforderungen ergeben sich aus dem Anspruch der integrierten Kommunikation? Begünstigen bzw. verhindern bestimmte Strukturen integrierte Kommunikation?

Als wesentlicher Hinderungsgrund wurde auf beiden Seiten die nach Disziplinen unterteilte Organisation gesehen. Auf Kundenseite würden Abstimmungsprozesse verhindert oder gänzlich fehlen, auf Agenturseite eine Profitcenter-Aufteilung optimale Konzepte erschweren (vgl. S. 194f). Als Beispiel integriert aufgestellter Kunden wurden Ministerien genannt, da diese nur eine Abteilung für Werbung und PR hätten. Auf Agenturseite wurden kleine Agenturen als Vorbild benannt. Man schlug vor, diese Strukturen auch bei Wachstum zu replizieren und statt nach Disziplinen nach Kunden oder Branchen zu strukturieren (vgl. S. 153ff).

Wie funktioniert die Zusammenarbeit der verschiedenen Disziplinen? Gibt es eventuelle Reibungsverluste? Welche Gründe werden hierfür in diesem Fall angegeben?

Als wesentlicher Aspekt für die Probleme bei der Zusammenarbeit der Disziplinen wurden differierende Denkweisen und Arbeitsprozesse genannt, die im wesentlichen auf abweichende „Gesetzmäßigkeiten“ bei Marketing und PR zurückzuführen sind. Diese Diskrepanzen manifestie-

ren sich in inhaltlicher (beispielsweise Charakter der zentralen Idee) aber auch organisatorischer Dimension (beispielsweise Zeitplanung). So wurde von PR- und Werbeseite bemängelt, dass gelegentlich PR-Ideen nachträglich auf bereits entwickelte zentrale Ideen aufbauen müssten, ohne dass die Idee in der PR tragfähig sei. Ein Experte benannte Reibungsverluste aber als notwendig und produktiv (vgl. S. 198).

4.6. Zusammenfassung

Ziel der empirischen Studie dieser Arbeit war es, drei Bereiche im Kontext der Planung der Auftragskommunikation in Agenturen zu untersuchen. Zunächst sollte der eigentliche Planungsprozess aus entscheidungstheoretischer Sicht beleuchtet werden. Die Case Based Decision Theory (CBDT) geht vom Rückgriff auf im Memory (Gedächtnis) gespeicherten Erfahrungen vergangener Cases (Projekte) aus, wenn Entscheidungen hinsichtlich aktueller Probleme zu treffen sind. Weitere Elemente der Theorie sind dabei die Relevanzbeurteilung der Erfahrungen durch kognitive Similarity-Prozesse (Ähnlichkeit) und Formulierung eines Aspiration Level (Erwartungshaltung) der ebenfalls durch Erfahrungen mit anderen Projekten determiniert ist. Der zweite Bereich befasste sich mit den Rahmenbedingungen des Planungsprozesses, der dritte Bereich zeichnete wesentliche Aspekte der integrierten Kommunikation und die Implikationen für Agenturen nach.

Als Methode wurde das qualitative Experteninterview mit anschließender Inhaltsanalyse gewählt, da die Wahrnehmung des Planungsprozesses und seiner Rahmenbedingungen durch die Experten im Fokus der Studie stand. Das Ziel war die Rekonstruktion des Planungsprozesses und seiner Einflussfaktoren. Dies ist in der Forschung bislang noch unzureichend berücksichtigt worden, weder aus kommunikationswissenschaftlicher noch aus betriebswirtschaftlicher Sicht, um nur zwei der möglichen theoretischen Herangehensweisen zu benennen. Der explorative Charakter der Studie sollte zum einen theoretische Vorüberlegungen reflektieren und diese abgleichen, zum anderen aber auch die Gültigkeit der CBDT für den Untersuchungsbereich klären. Methodologische Einschränkungen mussten in Kauf genommen werden, da die Experten in diesem Bereich stark beruflich eingebunden sind und eine tiefer gehende Untersuchung in Form von prozessoralen Erhebungen von längerer Dauer kaum zu realisieren sind. Darüber hinaus wäre eine Triangulation zur weiteren Verifizierung der Ergebnisse wünschenswert gewesen, allerdings unterliegen die Ergebnisse, also die Kommunikationskonzepte in der Regel einer gewissen Geheimhaltung, so dass eine weitergehende und hinreichende Inhaltsanalyse der Kommunikationskonzepte ebenfalls ausschied. Kraus und Mohe (2007: 266) stellen fest, dass das Niveau der Beratungsforschung noch niedrig ist, da Beratungsunternehmen nur selten bereit sind, ihre Beratungskonzepte und Vorgehensweisen offen zu legen. Ähnlich dürfte es sich mit Kommunikationskonzepten in Kommunikationsagenturen verhalten, wenn auch in den Kommunikationskonzepten

nicht solche Unternehmensgeheimnisse enthalten sein dürften, wie dies bei Beratungskonzepten in Unternehmensberatungen der Fall ist.

Im Rahmen der Befragung wirkten die Experten auskunftswillig, Selbstdarstellungseffekte, sofern dies einschätzbar war, waren offenbar wenig festzustellen. Es waren teilweise Tendenzen zur positiven Darstellung zu erkennen, aber eine konstruktive und offene Gesprächsgrundlage war mehr oder weniger bei allen Interviews gegeben. Vermutlich herrscht in der Branche der Kommunikationsagenturen ein anderer Berufsethos als im Bereich der Unternehmensberatungen, die offenbar mehr den Beratermythos betonen.

Zunächst sollen noch einmal die wesentlichen Ergebnisse der Studien zusammenfassend dargestellt werden. Planungsprozesse weisen offenbar eine vergleichbare Struktur auf, in der bewährte Analyseinstrumente und Planungsinhalte Anwendung finden. Die Ideenentwicklung und Maßnahmenkonzeption wird anscheinend unterschiedlich verantwortet. Liegt ein stärkeres kreatives Verständnis vor, obliegen diese Aufgaben einer eigenen Kreativeinheit, andernfalls wird dieser Teil auch vom Verfasser der Konzeption mitentwickelt. Es zeichnete sich ab, dass letzteres Vorgehen tendenziell in Agenturen mit PR-Hintergrund anzutreffen ist. Erfahrungen spielen bei der Entscheidungsfindung im Planungsprozess eine große Rolle, wobei diese als unterschiedlich hilfreich eingestuft wurden. Ging es um das Generieren von neuen Sachverhalten bei der Strategie und vor allem Kreation, wurden sie als weniger nützlich, gar hinderlich erachtet. Bei der Bewertung der Ergebnisse wiederum galten Erfahrungen als relevant, um Effektivität, Zielgruppenadäquanz, Umsetzungschancen oder Finanzierbarkeit zu beurteilen. Das Aspiration Level bezüglich des Ergebnisses des Planungsprozesses hängt von mehreren Faktoren ab, im wesentlichen Intuition, berufliche Erfahrung und Alltagswissen. Eine Satisfizierung hinsichtlich der Qualität des Konzeptes wurde mit freiwilligen Gründen (beispielsweise geringe Anspruchshaltung) oder unfreiwilligen Gründen (Ressourcenrestriktionen) begründet.

Der Entscheidungsprozess der Kommunikationsplanung ist offenbar von agenturinternen Anforderungen vor allem aber politischen Prozessen auf der Auftraggeberseite abhängig und in ein Geflecht von Einflussfaktoren eingebettet. Dabei spielen anscheinend die Erwartungen und Ziele des Kunden selbst, aber auch die Abhängigkeiten des Kunden innerhalb seiner Unternehmensstruktur eine Rolle. Vor allem bei der Umsetzung des Kommunikationskonzeptes werden anscheinend zahlreiche Mitspracherechte eingefordert, beispielsweise seitens der Vertriebsabteilungen. Auf der Agenturseite beeinflussten vor allem der Anspruch der Agentur aber auch Ressourcenrestriktionen den Entscheidungsprozess.

Die integrierte Kommunikation braucht nach Ergebnissen der Studie eine zentrale Idee, von der als Plattform die zielgruppenadäquaten Kommunikationsinstrumente abgeleitet werden. Diese zentrale Idee sei das verbindende Element, damit die Kommunikation inhaltlich und visuell aus einem Guss wirke und eine durchgängige Botschaft erkennbar sei. Hierdurch ziele man im We-

sentlichen auf eine Steigerung der Effizienz ab. Die Organisationsstrukturen auf Auftraggeberseite wurden als wesentlicher Hinderungsgrund für eine erfolgreiche integrierte Kommunikation gesehen. Hier befinden sich die Unternehmen offenbar noch in einem notwendigen Wandlungsprozess. Auf Agenturseite wurde eine Profitcenter-Struktur – sei es innerhalb einer Agentur oder Agenturnetzwerks – als problematisch gesehen, wenn optimale Ergebnisse erzielt werden sollen. Hinsichtlich der geschilderten Lösungsvorschläge wurde als aussichtsreiches Agenturmodell beispielsweise eine Replikation innerhalb kleiner integrierter Arbeitseinheiten gesehen, die nach Kunden und nicht nach Disziplinen geordnet sind.

Im Rahmen der Studie ist es gelungen, erhellende Einblicke in den Planungsprozess zu erhalten. Diese teilweise auf den ersten Blick scheinbar trivialen Erkenntnisse sind notwendig, um den Planungsprozess mit seinen relevanten Aspekten zu rekonstruieren (Scheytt 1998: 38).

Weiterhin offene Punkte bestehen hinsichtlich der Frage nach den tiefer gehenden kognitiven Prozessen bei der Similarity-Beurteilung. Hier konnten grundsätzliche Überlegungen der Experten beleuchtet und ein erster Kriterienkatalog erstellt werden. Allerdings war es mit den Aussagen nicht im gewünschten Maße möglich, die dahinter liegenden Prozesse ausreichend zu rekonstruieren. Es konnte auch festgestellt werden, dass der dem Aspiration Level zugeordnete Aspekt Intuition offenbar eine wesentliche Rolle bei der Entscheidungsfindung spielt, allerdings nicht in welcher Form. Hier wird im folgenden Kapitel auf bestehende Erkenntnisse der Intuitionsforschung zurückgegriffen und ein Abgleich mit den Daten vorgenommen, um mögliche Erweiterungen der CBDT vorzuschlagen.

Auch hinsichtlich des Aspekts Entscheidungsfreiheit der Agentur konnte der Einblick nicht in der gewünschten Tiefe erfolgen. Hierzu empfiehlt sich eine Fokussierung des Themas unter Einbindung von Unternehmensvertretern, um einen ganzheitlichen Blick der Thematik zu gewährleisten. Auf die Einbindung der Unternehmensseite wurde im Rahmen dieser Studie bewusst verzichtet, da der Entscheidungsprozess in der Agentur im Mittelpunkt der Untersuchung stand.

Die Untersuchung beschränkte sich auf integriert arbeitende Agenturen mit PR- und Werbewurzeln, da ein Schwerpunkt der Studie auf den Bereich der integrierten Kommunikation lag und tendenziell eher bei diesen ausgewählten Agenturen abgefragt werden konnte. Entscheider in Spezialagenturen wie Multimedia- oder Direktmarketing-Agenturen werden vermutlich weitere Erkenntnisse hinsichtlich des Planungsprozesses liefern, da in diesem Kontext eventuelle andere Antworten zum Aspekt Standardisierung gegeben werden könnten. Somit ist diese Restriktion der bewussten Schwerpunktsetzung dieser Studie auf Marketing- und PR-Agenturen geschuldet.

Hinsichtlich der Beurteilung der CBDT als Theorie im Untersuchungskontext ergibt sich ein gemischtes Bild. Fruchtbar erscheint die Theorie, wenn die Rolle von Erfahrungen im Planungsprozess, Vergleichsprozesse bei der Relevanzbeurteilung, Einfluss von Gesetzmäßigkeiten auf die

Erwartungshaltung und Satisfizierung betrachtet und die anschließende Bewertung von Handlungsalternativen untersucht werden soll. Die genannten Aspekte beschränken sich auf eine metaphorische Verwendung der Theorie, da wie bereits angesprochen, die mathematische Formulierung in diesem Kontext weitgehend bewusst ausgeblendet wurde.

Die CBDT verlor ihre Erklärungskraft allerdings in einigen Punkten, die für den Untersuchungskontext nach Ergebnissen der Studien als konstituierend anzusehen sind. Als Theorie für Individualentscheidungen blendet sie soziale Prozesse aus, die vermutlich im ökonomischen Kontext wie beispielsweise im Finanzmarkt eher zutreffend sind. Es ist allerdings anzunehmen, dass ein Großteil der Entscheidungen sozial eingebettet erfolgt. Hierzu werden im folgenden Kapitel Überlegungen angestellt, wie die Theorie dahingehend in ihrer Erklärung der Sachverhalte aber auch mathematisch ergänzt werden könnte.

Der Aspekt Kreativität kann im Zuge des Planungsprozesses als wichtig angesehen werden. In welcher Form diese Komponente konzeptionell berücksichtigt werden kann, wird im folgenden Kapitel diskutiert. Vor allem soll der kooperativen Kreativität (Sonnenburg 2007) besondere Beachtung geschenkt werden. Es scheint sich hier um einen verschränkten zweiteiligen Prozess der Generierung und Bewertung der Ergebnisse zu handeln. Die beiden Vorgehensweisen ließen sich als zwei Modi des Planungsprozesses in der Phase der Kreativkonzeption beschreiben.

Weiterhin erscheint Intuition als eine fruchtbare Ergänzung hinsichtlich einer Modellierung der kognitiven Prozesse. Hier ist im nächsten Kapitel zu prüfen, in welcher Form Überschneidungen und Unterschiede zwischen den Modellen der Intuition und der CBDT festzustellen sind. Bislang sind die kognitiven Prozesse der CBDT noch weitgehend unerforscht, umso mehr könnte hier die Intuitionforschung Hinweise auf die Prozesse hinter den Similarity-Einschätzungen und der Entstehung des Aspiration Levels geben.

Bezogen auf den Unterpunkt des Aspiration Levels, der Satisfizierung, wurde eine Vielzahl neuer Aspekte generiert, wobei die Satisfizierung in der CBDT nur mathematisch mit der Annahme berücksichtigt ist, dass der Entscheider eine Lösung wählt, die seinen Erwartungen entspricht. Erst wenn die Erwartungen durch die Option nicht mehr erfüllt werden, wird der Entscheider neue Optionen in Erwägung ziehen und auswählen. Diese mathematische Repräsentation des kognitiven Prozesses wurde durch die Einflussfaktoren dieser Studie erweitert, indem in freiwillige Satisfizierung, beispielsweise ein grundsätzlich geringerer Anspruch an seine Arbeit und unfreiwillige Satisfizierung, beispielsweise Zeitbeschränkungen, unterschieden werden konnte.

Im folgenden Kapitel werden aufgrund der festgestellten Lücken der CBDT mögliche Ergänzungen hinsichtlich der Aspekte soziale Prozesse, Kreativität und Intuition vorgestellt und diskutiert.

5. Mögliche Erweiterungen und Adaptionen des Modells

Im vorigen Kapitel wurde die empirische Studie mit ihren Ergebnissen zum Planungsprozess, seinen Rahmenbedingungen sowie dem Schwerpunkt integrierte Kommunikation vorgestellt. Die dem ersten Untersuchungsteil zugrunde liegende Case Based Decision Theory (CBDT) wurde einerseits zur Erklärung des Sachverhaltes herangezogen, andererseits konnten auch Lücken bei der Erklärungskraft im Untersuchungsfeld identifiziert werden. Diese lagen im Bereich der sozialen Prozesse innerhalb der Kommunikationsplanung – also Gruppenentscheidungen – sowie hinsichtlich einer kreativen Komponente des Planungsprozesses. Weiterhin konnte der Aspekt Intuition als offenbar wichtige kognitive Leistung bei der Relevanzbeurteilung von Erfahrungen im Entscheidungsprozess festgestellt werden. Innerhalb der CBDT ist dieser Aspekt bislang noch nicht erfasst.

Die folgenden Diskussionsbeiträge zur Erweiterung der CBDT soll zum einen die Erklärungskraft der CBDT im kommunikativen Bereich erhöhen, indem für bislang unberücksichtigte Aspekte entsprechende Ergänzungen der Theorie entwickelt werden sollen¹¹⁰. Zum anderen soll ein Ansatz zur Modellierung der Similarity präsentiert und das Konzept der Intuition diskutiert werden, um hier die CBDT generell zu befruchten.

In den folgenden Abschnitten werden jeweils zunächst die Ergebnisse der Studie kurz zusammengefasst, auf dessen Basis die Lücken der CBDT identifiziert wurden. Hiernach werden jeweils Annahmen formuliert, auf denen die vorgeschlagenen Ergänzungen basieren. Abschließend werden ausgehend von anderen Ansätzen oder Theorien befruchtende Elemente präsentiert und deren mögliche Integration in die CBDT diskutiert. Dies wird vorrangig auf sprachlicher Ebene erfolgen, wo möglich auch durch Anregungen zur mathematischen Formalisierung. Aufgrund teilweise unterschiedlicher Paradigmen verschiedener Wissenschaftsbereiche werden die Ergänzungen über Diskussionsbeiträge nicht hinaus gehen können, da die Entwicklung einer Metasprache für die Bereiche den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

¹¹⁰Gilboa und Schmeidler (2001a: 25) sprechen von der Generalisierung einer formalen Theorie zu einem konzeptionellen Rahmen.

5.1. Kognitive Prozesse der Similarity

Hinsichtlich der kognitiven Prozesse im Modell der CBDT werden zwei Ergänzungen umrissen. Zunächst wird die Rolle der Intuition bei den kognitiven Prozessen der Similarity und ihre Anbindung an die Theorie diskutiert. Anschließend wird ein Ansatz zur Beschreibung der Ähnlichkeitsüberlegungen beim Element der Similarity und die mathematische Erfassung der Similarity skizziert.

5.1.1. Intuition als kognitiver Prozess

Im Rahmen der Studie zeigte sich, dass das Bauchgefühl oder Intuition bei der Entscheidungsfindung offenbar eine wichtige Rolle spielt. Es wurde als ein Grundgefühl beschrieben, das einem früh einen möglichen Weg bei der Kommunikationsplanung aufzeigen könne, aber eben oft auch einer Verifizierung bedürfe (vgl. Abschnitt 4.4.1.7).

Der Argwohn, mit dem die Intuitionsforschung lange Zeit betrachtet wurde, fasst Hogarth (2001) zusammen:

Intuition, however, is not without its critics. Some claim, for example, that people appeal to intuition when they wish to avoid the costs of analytic thought and that intuition can be a synonym for sloppy thinking. However, the outputs of people's thought processes are typically not subjected to rigorous empirical testing by third parties. Thus, it is not always easy to determine, first, whether people are using intuition and, second, whether the outputs of their mental processes are valid, for example, in a predictive sense (Hogarth 2001: 6).

Dabei merkt Betsch et al. (2004: 81) an, dass die Ansätze der Intuitionsforschung jahrzehntelanger Theoriebildung und Empirie der Ökonomie und klassischer Entscheidungstheorien gegenüber stehen.

Plessner et al. (2008: vii) geben einen wissenschaftsgeschichtlichen Abriss der Intuitionsforschung. Als Erkenntnis gilt, dass Intuition das bewusste Denken in spezifischen Situationen in seiner Entscheidungsqualität übertreffen kann (Wilson 2002)¹¹¹. In diesem Forschungsfeld entstehen allerdings auch Probleme durch zahlreiche teilweise disparate Definitionen, Ansätze und Modelle hinsichtlich der Intuition, so dass eine starke Unschärfe festzustellen ist. Die Begriffe und Konzepte reichen von unbewusster Wahrnehmung, Mustererkennung, Instinkt, automatischer Verarbeitung, stillem Wissen, emotionaler Intelligenz, nonverbaler Kommunikation, Priming, implizitem Verhalten, Expertise, Kreativität bis zum sechsten Sinn. Intuition wird mit Ad-

¹¹¹Einen Überblick über den Themenbereich Intuition und unbewusstem Denken liefern auch Bastick (1982), Hogarth (2001) und Myers (2003).

jektiven wie assoziativ, holistisch, automatisch, schnell oder unabhängig von kognitiven Kapazitäten in Verbindung gebracht. Nach Plessner et al. (2008: viii) wurde dieses Unschärfe-Problem damit umgangen, dass lange Zeit Intuition nur mit bestimmten speziellen Heuristiken assoziiert wurde.

So ist die aktuelle Intuitionsforschung nach Betsch (2008: 8) stark mit den Arbeiten zu Heuristiken und Biasen von Kahneman et al. (1982) verknüpft. Die bereits im ersten Kapitel vorgestellten Heuristiken basieren auf der Annahme, dass Menschen aufgrund begrenzter kognitiver Kapazitäten Verkürzungsregeln für die Entscheidungsfindung entwickeln. Hierbei wurde Intuition mit heuristischem Vorgehen gleichgesetzt (Gilovich und Griffin 2002; Kahneman et al. 1982). Dem entgegen sieht Betsch (2008) Heuristiken als „Abkürzungen“ des bewussten Denkens, anstatt als tatsächlich intuitive Strategien. Betsch bescheinigt auch den Forschungsbereichen heuristischer Prozesse wie etwa dem Adaptive-Decision-Making-Ansatz (Payne, Bettman, und Johnson 2002) oder der heuristischen Toolbox (Gigerenzer und Todd 1999b) eine Dominierung durch bewusste Denkweisen und stellt entsprechend einen bislang vernachlässigten Forschungsbereich der automatischen parallelen Informationsverarbeitung der Intuition fest (Betsch 2008: 8ff).

Als Beispiel nennt er die Heuristik, nur selektiv Aspekte bei einem Vergleich von Alternativen heranzuziehen. Diese sei eine bewusste Heuristik, da immer noch kognitive Vereinfachungsregeln angewendet werden. Ähnlich stuft Betsch die Heuristik ein, bei einer Vielzahl von Informationen nur Spitzenwerte und den letzten Wert zu verarbeiten, da Informationen aus dem Kurzzeitgedächtnis aktiv verarbeitet werden. Auch die bereits erwähnte Verfügbarkeitsheuristik lässt sich nach Betsch als bewusste Heuristik charakterisieren – auch wenn diese als Prototyp intuitiven Denkens angeführt würde, da diese Heuristik nur auf einen kleinen Ausschnitt des verfügbaren Wissens zurückgreift. Zur Einordnung von intuitivem Denken innerhalb der kognitiven Prozesse entwickelte Betsch ein Koordinatensystem (vgl. Abbildung 5.1) mit den Achsen verarbeitete Informationsmenge, Verarbeitungstyp und Konsolidierung des Wissens. Letzterer Punkt charakterisiert die bestehende Verdichtung des Wissens, bei bewusstem Denken ist diese geringer, so dass adaptive Prozesse möglich sind. Bei automatischer Verarbeitung hingegen weist das Wissen eine hohe und nahezu unabänderliche Dichte auf.

Betsch (2008) definiert – wie bereits in Abschnitt 4.4.1.7 zitiert – Intuition als einen Denkprozess auf der Basis des Langzeitgedächtnisses und assoziativen Lernens. Das Lernen erfolgt automatisch und unbewusst¹¹², indem eine mentale Repräsentation von Zeit, Raum, Zahlen und Wert geschaffen wird, auf die bei einer intuitiven Strategie zurückgegriffen werden kann. Das Ergebnis der Prozesse ist ein Gefühl, das als Basis für Beurteilungen und Entscheidungen dienen kann. Diese Definition zeigt einige Überschneidungen mit der Konzeption der kognitiven Prozesse in-

¹¹²Das Lernen nimmt nach Ansicht von Plessner et al. (2008: ix) eine wichtige Rolle ein, da Intuition aus der Lernperspektive (Hogarth 2001) eine hohe Exaktheit gewährleisten kann, wenn der Lernkontext valide und repräsentative Daten bereit gehalten hat.

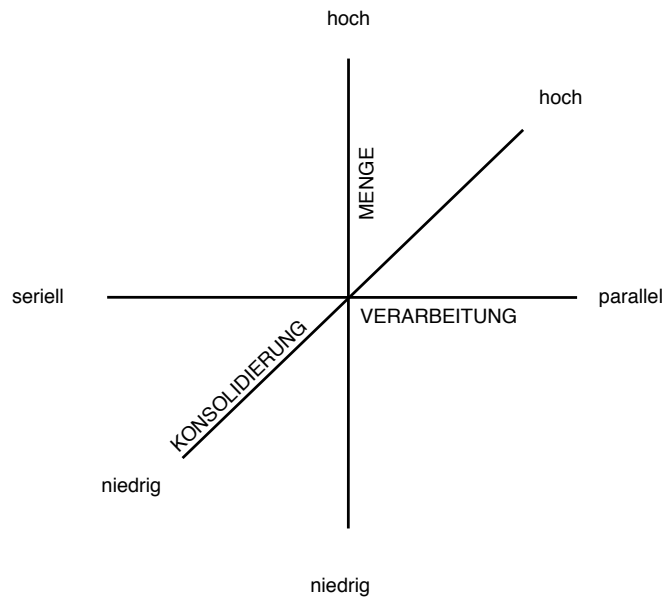


Abbildung 5.1.: Charakteristiken der Verarbeitungsstrategien bei Beurteilung und Entscheidungsfindung. Intuitive Strategien fallen in den hinteren, oberen rechten Quadranten.
Quelle: Betsch (2008: 7).

nerhalb der CBDT, insbesondere dahingehend, dass auch hier vergangene Erfahrungen und Wissen als elementar für die Entscheidungsfindung angesehen werden (Betsch und Haberstroh 2005; Epstein 1991; Klein 1999). So beziehen sich die Similarity-Einschätzungen ebenfalls auf das Gedächtnis, Anwendungen der Theorie formalisierten das Gedächtnis M kurz- oder auch langfristig (siehe Abschnitt 3.2).

Die kognitiven Prozesse der Similarity und des Aspiration Levels sind – wie bereits in Abschnitt 3.3.3 diskutiert – noch weitgehend unerforscht. Der Bezug zum assoziativen Lernen legt nahe, dass die Qualität intuitiver Entscheidungen wesentlich vom Lernumfeld abhängt (Hogarth 2001), woraus zu schließen ist, dass Expertenintuition sich auch nur auf den eigenen Fachbereich bezieht. Hiermit soll allerdings eine mögliche Übertragbarkeit eines solchen assoziativ generierten Wissensbestandes auf andere Problemstellungen nicht ausgeschlossen werden.

Den Bezug zur Intuition sieht auch Gilboa, allerdings liegen hierzu noch keine Forschungen oder sogar Modellierungsansätze vor: „I fear that we have no good model of what intuition is (nor of where the similarity function comes from – and this is sometimes related to intuition)¹¹³.“

¹¹³Persönliche Kommunikation 20.07.2009.

Diese Überschneidungen lassen allerdings noch keine Rückschlüsse darauf zu, in welcher Weise die Similarity-Prozesse bewusst oder unbewusst ablaufen. Die Studie gibt erste Hinweise darauf, dass einerseits die Similarity-Überbelegungen bewusst erfolgen, wenn beispielsweise Benchmarkanalysen angefertigt werden. Allerdings werden diese nicht ausschließlich mit dem Zwecke der Similarity-Bildung herangezogen, sondern um beispielsweise von optimalen Kommunikationslösungen Dritter zu lernen oder die Position des Auftraggebers im Markt zu bestimmen. Andererseits wurde vielfach die Bedeutung des Bauchgefühls – was als unbewusste Similarity-Prozesse verstanden werden kann – betont, wobei die Herkunft des Wissens nicht näher beschrieben werden konnte.

Hinsichtlich einer Unterscheidung in bewusste und unbewusste Prozesse wurden bereits Ansätze entwickelt. Dawes (1988) unterscheidet in automatisches und in kontrolliertes Denken¹¹⁴. Das automatische Denken ist vor allem assoziatives Denken, indem ein Stimulus aus der Umgebung Denkprozesse im Kopf generieren kann. Das implizite Lernen umfasst mühelose kognitive Prozesse zur Klassifizierung und Kategorisierung. Menschen verfügen über mentale Listen bezüglich einer Vielzahl unterschiedlicher Aspekte ihrer Erfahrung (Hogarth 2008: 94).

Als Prototyp des automatischen Denkens nennt Dawes das Autofahren, bei dem parallel andere Denkaufgaben geleistet werden können. Dem gegenüber sieht er das kontrollierte oder auch formale Denken. Dawes zählt hierzu auch visuelle Vorstellungskraft, Kreativität und Szenarienburg (Dawes 1988: 3f). Die Unterscheidung erscheint hinsichtlich des Aspektes Kreativität allerdings etwas unscharf, da Kreativität vermutlich wesentlich auf automatische Assoziationen zurückgreift und so zwar als bewusster Prozess abläuft, allerdings auch Eigenschaften intuitiver Strategien gemäß Betsch (2008) aufweist.

Als Prototyp des kontrollierten Denkens bezeichnet Dawes die wissenschaftliche Beweisführung. Er verweist hier auf Piaget und bezeichnet formales Denken als wissenschaftliches Denken in Alltagssituationen. Alle denkbaren Erklärungen werden einbezogen und anschließend unwahrscheinliche Erklärungen durch experimentieren, beobachten oder mathematisches Folgern systematisch aussortiert. Dies umschließt auch ein Innehalten, um ein Problem unabhängig von den spontanen im Geiste auftauchenden Assoziationen zu betrachten. Manchmal ist allerdings der Grad des automatischen Denkens unklar, solange der Prozess nicht genauer untersucht wird. Als Beispiel nennt Dawes, dass Manager ihre Entscheidungen oft als intuitiv bezeichnen. Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass die Entscheidungen doch wohl durchdacht sind, bevor sie entscheiden, welcher „Intuition“ sie den Vorzug geben (Dawes 1988: 6). Diese Zweiteilung und das Zusammenspiel der beiden Denksysteme kann auch die Aussagen der Experten erklären, wonach diese ihre intuitiven Entscheidungen nochmals verifizieren wollten. Es scheint, als stritten zwei Seiten des Verstandes um die Vormachtstellung bei den Entscheidungen.

¹¹⁴ Ähnliche Unterteilungen sind „System 1“ und „System 2“ (Kahneman und Frederick 2002; Stanovich und West 2000), „experiential“ und „rational“ (Epstein 2008) oder „tacit“ und „deliberate“ (Hogarth 2008).

Langan-Fox und Shirley (2003) führten eine mehrgliedrige Versuchsanordnung zur Ermittlung der intuitiven Fähigkeiten und der Korrelation der Ergebnisse unterschiedlicher Messkonzepte durch. Sie unterzogen hierfür die unterschiedlichen Messmethoden von Bowers, Regehr, Balthazard, und Parker (1990) und der so genannten MBTI-Skala von Myers und McCaulley (1986) – die sich in einem Teilbereich auch der Messung der Intuition widmet – einem Vergleich¹¹⁵. Nach Bowers et al. (1990) beschreiben Langan-Fox und Shirley (2003) eine Methode zur Messung der assoziativen Netze und die Abrufgeschwindigkeit der Assoziationen. Nach Myers und McCaulley (1986) stellten sie dichotome Fragen zur Persönlichkeit, die nach der Darstellung der Autoren allerdings nahelegen, dass hier Vermutungen des Probanden bestätigt werden. Als Ergebnis konnten Langan-Fox und Shirley (2003) festhalten, dass die beiden Messmethoden keine Korrelationen aufweisen, so dass Verallgemeinerungen der Messungen demnach nur auf der Basis gleicher Messmethoden erfolgen können. Dies zeigt beispielhaft die zuvor genannten Problematik der Modellierung der Intuition, indem die Modelle unterschiedliches Verständnis von Intuition aufweisen und so disparat bleiben (Langan-Fox und Shirley 2003; Epstein 2008).

Die vorangegangene Diskussion vermag weniger die Grundlage für eine mathematische Integration des Konzeptes in die CBDT zu liefern, als vielmehr ansatzweise die Modelle der Intuition darlegen und mögliche Anknüpfungspunkte zur CBDT aufzuzeigen. Diese lassen sich vor allem hinsichtlich der Verortung der Prozesse im Langzeit-Gedächtnis und dessen assoziativen Verknüpfungen sehen. Diese psychologischen Konzepte erscheinen allerdings aufgrund unterschiedlicher Paradigmen nur schwer vereinbar. Eine Integration der Intuition als Bestandteil einer ökonomischen Entscheidungstheorie hängt vermutlich von einer verhaltenswissenschaftlichen Anbindung und der Formalisierbarkeit der Modelle ab.

5.1.2. Modellierung der Similarity-Prozesse

Aufgrund der Erkenntnisse aus der Studie hinsichtlich der Unterscheidung zwischen generellem Wissen und Detailwissen soll im Folgenden ein Modell der Similarity-Einschätzungen dargestellt werden. Es beschreibt eine angenommene mehrstufige Analyse der Similarity, wobei die – vermutlich assoziativen – kognitiven Vergleichsprozesse selbst nicht in die Modellüberlegungen einbezogen werden. Hierdurch soll eine Modellierung und mögliche mathematische Formalisierung vorgeschlagen werden, ohne eine aufgrund paradigmatisch widerstreitender Konzepte problematische formelhafte Einbindung assoziativer Prozesse im Rahmen der CBDT vorzunehmen. Dennoch ist eine Überwindung der teilweise disparaten Ansätze angezeigt, damit einerseits die

¹¹⁵Bei der Beschreibung der Versuchsanordnung waren einige kritische Aspekte festzustellen. So war beispielsweise in einem Bereich ein starke Verzerrung aufgrund sozialer gewünschter Antworten zu erwarten. Ein wesentlicher Kritikpunkt betrifft die Auswahl der Probanden, die ausschließlich aus Erstsemester-Studenten mit einem Durchschnittsalter von 19,44 Jahren bestanden. Da Intuition auf assoziativem Lernen (Betsch 2008) oder Verarbeiten unbewussten Wissens (Langan-Fox und Shirley 2003: 208) basiert und demzufolge auch im gewissen Maße vom Alter der Probanden abhängt, könnte bei den Ergebnissen von Langan-Fox und Shirley (2003) eine systematische Verzerrung bei den Messungen zu beobachten sein.

ökonomische Anbindung der Überlegungen aber auch eine befriedigende Erklärung der kognitiven Prozesse gelingen kann.

Eine mögliche Brücke kann der Begriff des „Grundtyps“ schlagen, unter dem hier in Anlehnung an Betsch (2008) eine assoziativ gelernte Repräsentation einer Vielzahl von Cases verstanden werden soll. Dieser Grundtyp kann weitere Ausprägungen in Form von Subtypisierungen und Detailspekten aufweisen, die den Similarity-Faktor weiter erhöhen können. Als Beispiel sei eine Vertriebsstrategie als Grundtyp genannt, die als Subtyp Endkunden als Zielgruppe hat und als Detailspekt ein Produkt der Unterhaltungselektronik betrifft.

Das Modell besteht nach obiger Darstellung aus einer mehrstufigen Strukturierung der Similarity-Einschätzungen nach Typenhierarchien, wie sie in der Abbildung 5.2 beispielhaft dreistufig dargestellt ist. In dem Schaubild sei exemplarisch eine mögliche Zusammensetzung des Similarityfaktors nachgezeichnet. Die Ebenen ergeben nach unten immer weitere Verfeinerungen, haben aber auch abnehmende Auswirkung auf die Similarity, welche durch den Gewichtungsfaktor g ausgedrückt wird. Dabei gilt, dass $g_1 > g_2 > g_3 > g_n$ und

$$\sum_n g_n = 1$$

Die Grundüberlegung dabei ist, dass basale Ähnlichkeiten eine höhere Auswirkung auf die Similarity haben als Detailspekte. In der Beispielrechnung im Schaubild ist die Similarity von 0,57 durch die Ähnlichkeitsbeurteilung des Grundtyps, Subtyps und Detailspektes dargestellt.

Einen Hinweis auf die – zunächst ausgeblendeten – Similarity-Überlegungen geben Gentner und Markman (1997). Sie vermuten einen zweistufigen kognitiven Prozess, bei dem zunächst ein oberflächlicher Abgleich erfolgt – was einem Vorfiltern entspricht – und abschließend ausgewählte Sachverhalte in einem strukturellen Abgleich genauer untersucht werden. Der in dem Modell stärker gewichtete Grundtyp entspricht im Wesen auch der oberflächlichen Ähnlichkeit, da Branchenbezug schneller erkannt wird als Detailwissen, was nach Gentner und Markman (1997) entsprechend als die tiefer liegenden „Strukturen“ charakterisiert werden können. In diesem Zuge sehen Gentner und Markman (1997) eine größere Bedeutung von Gemeinsamkeiten als Unterschiede für die Einschätzung von Similarity (vergleiche Abschnitt 3.3.3).

Dieses Modell bietet einen Ansatz für eine Operationalisierung der zukünftigen Erforschung der Similarity-Einschätzungen. Bislang wurden dahinter liegende kognitiven Prozesse eher als Black-box betrachtet (Guerdjikova 2004) und sind wie zuvor erwähnt noch nicht erforscht.

Wie bereits in den Abschnitten 3.3.2 und 4.4.1.7 erläutert, wurde innerhalb der Studie auch der Aspekt Wissenswandel und Haltbarkeit von Wissen diskutiert. Die Erkenntnisse der Studie wiesen auf unterschiedliche Charakteristika von Wissen hin, die eine Einschätzung bezüglich der

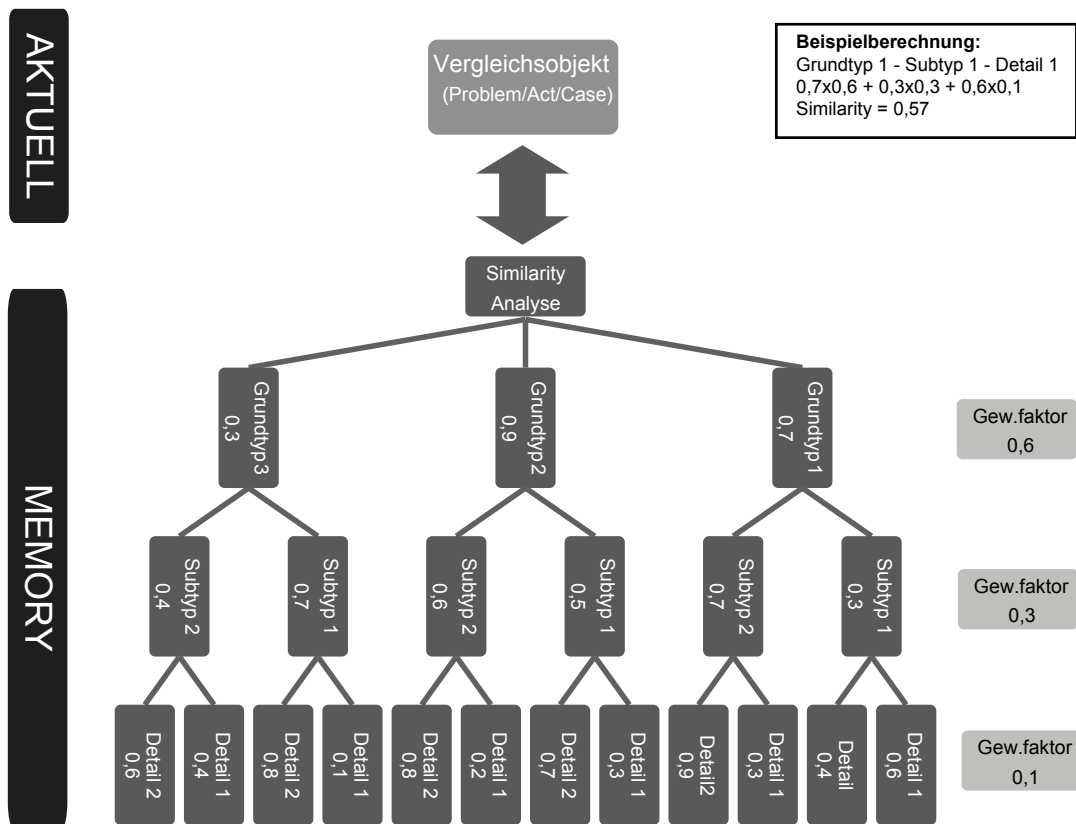


Abbildung 5.2.: Modell des kognitiven Prozesses der Similarity.
 Quelle: Eigener Entwurf

Haltbarkeit liefern, ob es sich beispielsweise um grundlegendes Methodenwissen oder Momentaufnahmen durch Marktforschung handelt. Gilboa und Schmeidler (2001b) haben einen Diskontfaktor beschrieben, um die zeitlich abnehmende Relevanz von Erfahrungen zu modellieren. Es ist anzunehmen, dass ein solcher Diskontfaktor differenzierter betrachtet werden kann, indem bestimmten Wissenskategorien unterschiedliche Diskontfaktoren zugeordnet werden können. Weitergehende Forschungen können dazu dienen, die Eigenschaften genauer zu untersuchen, die eine Relevanz im Zeitablauf determinieren. Der Diskontfaktor besteht dabei vermutlich aus den Komponenten „Beständigkeit“ und „Zeit“, wobei eine zusammenfassende Betrachtung aufgrund der engen Verschränkung der Aspekte angezeigt und aus Vereinfachungsgründen sinnvoll ist.

Gilboa et al. (2006) entwickeln die Similarity auf der Basis von Axiomen und Empirie. Sie verwenden Daten aus Verhaltensbeobachtungen als indirekten Beweis für die Art und Weise des Denkens, das sie zu dem Verhalten bewogen haben muss (Gayer et al. 2007: 6). Sie wählen hierzu den empirischen Zugang, indem sie die kognitiven Prozesse und kausalen Zusammenhänge

mathematisch repräsentieren, und Parameter innerhalb der Formeln empirisch bestimmen. Wenn beispielsweise angenommen würde, die Aufmerksamkeit einer Anzeige würde sich im gewissen Maße von ihrer Größe und Schalthäufigkeit abhängen, könnte eine Formel wie $A = \alpha \cdot G + \beta \cdot S$ entwickelt werden. Die Faktoren α und β würden dann durch statistische Methoden empirisch ermittelt.

Für eine mathematische Formulierung der Similarity bietet sich der Einsatz der bewährten multidimensionalen Skalierung (MDS) an¹¹⁶. Dieses Verfahren wird bereits zur Erfassung von Ähnlichkeiten beispielsweise bei Marken eingesetzt (Backhaus, Erichson, Plinke, und Weiber 2006: 619ff.).

Die Grundüberlegung hierbei ist, dass die Auskunftspersonen einen so genannten mehrdimensionalen Wahrnehmungsraum besitzen, in dem Objekte hinsichtlich ihrer Eigenschaftsdimensionen eingeordnet werden. Die Ähnlichkeit der Objekte wird über die vektoriell ermittelte Entfernung von einander definiert. Dies ist vergleichbar mit einer Landkarte, in der Städte verzeichnet sind, die eine gewisse Position haben aber auch messbare Entfernung zueinander aufweisen.

Die Probanden geben in Untersuchungen Ähnlichkeitsurteile hinsichtlich zweier Objekte oder Sachverhalte ab, aus denen die Konfiguration der Objekte im Wahrnehmungsraum durch multivariate mathematische Verfahren abgeleitet werden können. Dieses Vorgehen ist zur Ermittlung der Similarity besonders geeignet, da die relevanten Eigenschaften nicht bekannt sein müssen und eine Verzerrungen durch Auswahl von Eigenschaften und deren Deutung vermieden wird (Emrich 2008: 249). Die Objekte können anschließend auch im Wahrnehmungsraum einer so genannten Clusteranalyse unterzogen werden, um bestimmte Klassen mit ähnlichen Dimensionen zu identifizieren¹¹⁷.

Als Nachteil der MDS ist festzuhalten, dass die Interpretation der Ergebnisse erschwert wird, da kein Bezug zwischen den gefundenen Dimensionen des Wahrnehmungsraumes und den empirisch erhobenen Eigenschaften der Merkmale besteht (Emrich 2008: 249), wie diese beispielsweise in dieser Studie in Form eines Kriterienkataloges erfolgte. Diese Berechnungen ermöglichen allerdings einen Brückenschlag zwischen den psychologischen Faktoren und einer mathematischen Formalisierung der Similarity.

Die genannten Punkte sind als Ergänzung der CBDT zu sehen, die auch allgemeiner Natur und nicht nur für den Untersuchungskontext relevant sind. Die folgenden Ergänzungen beziehen sich stärker auf den Untersuchungskontext, mit ihnen soll versucht werden, spezifische Ergänzungen der CBDT zu diskutieren.

¹¹⁶Bereits Torgerson (1965) beschrieb Ansätze zur Messung der Similarity mittels der MDS. Allerdings bezogen sich die Versuche auf kognitive Prozesse beim Vergleich einfacher symmetrischer Formen. Vergleiche auch Abschnitt 3.3.3, im Besonderen Shepard (1962) und Tversky (1977).

¹¹⁷Einen Überblick über die MDS und der zugrunde liegenden mathematischen Verfahren bieten Backhaus et al. (2006: 619ff).

5.2. Soziale Prozesse und Gruppenentscheidungen

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass der Kommunikationsplanungsprozess offenbar in vielfacher Hinsicht sozial eingebettet ist. Zum einen bestehen Interdependenzen innerhalb der Agentur, zum anderen hängt der Prozess auch von Personen auf Auftraggeberseite ab. Im Bezug zur CBDT sind allerdings vor allem die Art und Verantwortlichkeiten der Entscheidungen im Hinblick auf den Planungsprozess selbst relevant. Es gilt hier, ein Modell der Entscheidungsfindung zu entwerfen, welches die auf S. 159 beschriebene Entscheidungsmechanik widerspiegelt.

Für die Modellierung dieser Mechanik soll von zwei grundlegenden Entscheidungssituationen ausgegangen werden, wobei die Entscheidung zweiter Ebene – wie innerhalb der Entscheidungsmechanik definiert – durch den Vorgesetzten hierbei ebenso wie die finale Abnahme durch den Auftraggeber zu diesem Zeitpunkt unberücksichtigt bleiben sollen.

Zwei Szenarien sind denkbar, die verschiedene Auswirkungen auf die Modellierung der Entscheidungsprozesse haben¹¹⁸:

1. Der Entscheider behält die Entscheidungskompetenz: Er ruft alle Erfahrungen von den Kollegen ab.
2. Die Entscheidung wird in der Gruppe getroffen, wobei zuvor ein Informationsaustausch stattfindet, bei dem relevante Aspekte vorgetragen und mit dem Ziel, einen einheitlichen Informationsstand zu erreichen, diskutiert werden¹¹⁹.

Im ersten Fall kann das Erfahrungswissen der Gruppenmitglieder kumuliert modelliert werden¹²⁰, so dass der Entscheider immer noch nach der CBDT seine Entscheidungen trifft. Wenn demnach M_1, M_2, \dots, M_n als die jeweiligen Memories der Gruppenmitglieder definiert sind und ein vollständiger Informationsaustausch angenommen wird, kann der Memory M des Entscheiders als Vereinigungsmenge der Einzelmemorys M_n in der Form $M = M_1 \cup M_2 \cup M_3 \cup \dots \cup M_N$ aufgefasst werden.

$$W(a) = W_{p,M}(a) = \sum_{c \in M} w_p(a, c)$$

stellt die Maximierung aufgrund der Cases dar, durch die Vereinigung der Mengen erhöht sich die Zahl der Cases $c \in M$ und so kann entsprechend die Entscheidungsqualität zunehmen (vgl. Modell 1 in Abbildung 5.3). Problematisch erscheint hierbei eine Unterscheidung hinsichtlich ei-

¹¹⁸In beiden Fällen soll eine persönliche direkte Kommunikation angenommen werden. Sonnenburg (2007: 114) spricht von Face-to-Face-Interaktion.

¹¹⁹Diese Annahme des Austauschs entspricht dem Beiträgekombinationsmodell von Nijstad und Paulus (2003), das auch zwischen individualen und gruppalen Prozessen unterscheidet. Vergleichbar mit den hier getroffenen Annahmen geht das Modell bei der Kombination der Beiträge der Gruppenmitglieder von einem Teilen von Informationen und gemeinsamen Schlussfolgern aus (vgl. Abbildung 5.5).

¹²⁰Dies geht auf einen Vorschlag Gilboas zurück, den er bei einem persönlichen Treffen am 31.01.2008 äußerte.

gener gespeicherter Erfahrungen und von Dritten verbalisierter Erfahrungen. Eine Verfälschung aufgrund selektiver Darstellungen ist zu erwarten, zudem ist eine Versprachlichung von Erfahrungen nicht ohne Probleme¹²¹. In diesem Stadium soll aus Gründen der Vereinfachung allerdings von der Vereinigung der Memories ausgegangen werden. Fortführende Untersuchungen können hier der Verfeinerung der Darstellungen dienen.

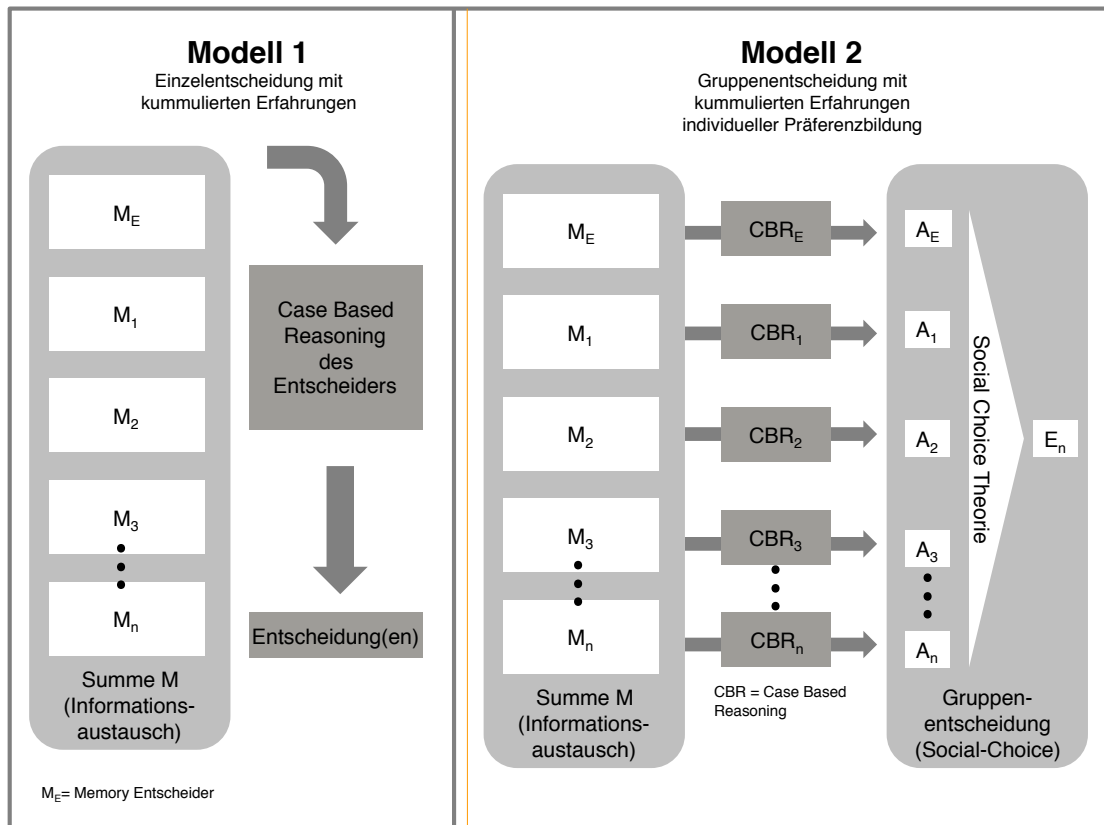


Abbildung 5.3.: Modellierung der sozialer Entscheidungsprozesse mit der CBDT. Quelle: Eigener Entwurf

Im zweiten Fall (vgl. Modell 2 im Schaubild 5.3) wird die Entscheidung nicht allein vom Planer getroffen, es findet eine Abstimmung innerhalb der Gruppe¹²² statt. Die Position des Planers kann je nach hierarchischer Verankerung als dominierend oder gleichberechtigt angesehen werden. Laux (2005: 405ff) stellt hierfür Grundlagen der Entscheidungsfindung in Gruppen dar¹²³. Der eigentlichen Entscheidung geht ein Informationsprozess voraus, eine Phase des Informationsaustausches, in der die Gruppenmitglieder ihre individuelle Präferenzordnung bilden. Erst hiernach folgt eine Abstimmung (Laux 2005: 405). Hierbei sind innerhalb des empirisch erho-

¹²¹Die Weitergabe von „implizitem Wissen“ (Polanyi 1985: 13ff.) als erfahrungsbasiertem Wissen gestaltet sich im Gegensatz zu artikuliertem und systematisiertem Wissen schwierig (Sonnenburg 2007: 200).

¹²²Die Gruppe kann eine Projektgruppe, Arbeitsgruppe oder auch ein Entscheidungsgremium (Laux 2005) sein.

¹²³Für eine ausführliche Darstellung sei March (1994) empfohlen. Bossert und Stehling (1990) geben eine kurze Einführung in die Geschichte der Social-Choice-Theorie.

benen Planungsprozesses Abweichungen von dem Idealmodell der Gruppenentscheidung der Social-Choice-Theorie zu beachten. Die Abstimmung über die Bevorzugung einer bestimmten Idee oder strategischen Vorgehensweise fällt vermutlich nicht in einem gleichberechtigten Abstimmungsprozess, da die Kompetenzen der Gruppenmitglieder als in der Regel unterschiedlich verteilt anzunehmen sind. So könnte beispielsweise die Auswahl der besten Idee gemeinsam mit den Kreativen, den strategischen Planern und gegebenenfalls weiteren involvierten Abteilungen getroffen werden. Jeder Beteiligte wird vermutlich die Beurteilungen aus seiner individuellen Sicht und subjektiv geschätzten Wirksamkeit innerhalb seiner Disziplin – besonders bei integrierter Kommunikation – beurteilen und entsprechend seine Präferenzordnung bilden. Der Informationsaustausch dürfte im Diskurs mit dem Abwägen von Argumenten und Prüfen der vorab festgelegten Kriterien¹²⁴ erfolgen. Durch diesen Austausch versuchen die Gruppenmitglieder zum einen eine „Verbesserung“ der eigenen Präferenzordnung zu erreichen, aber zugleich auch ihre Gruppenmitglieder zu beeinflussen, damit die im eigenen Urteil beste oder zumindest gute Alternative als Wahlsieger hervorgeht (Laux 2005: 412).

Am Ende der Gruppenentscheidungsprozesse nach Laux (2005) steht eine Abstimmung, die anhand bestimmter mathematischer Regeln formalisiert wird. Diese mathematischen Regeln können formell oder informell angewendet werden. Im ersten Fall wird beispielsweise eine Mehrheitsentscheidung explizit formuliert, im zweiten Fall werden Abstimmungsregeln oft unbewusst eingesetzt. So könnten sich bei abzeichnender Mehrheit in der Diskussion die Minderheit der Mehrheit anschließen, so dass das Mehrheitsprinzip auch ohne offizielle Stimmenauszählung erfolgt (Laux 2005: 419). In diesem Punkt kommt wieder die angesprochene Entscheidungsmechanik zum Tragen. Selbst bei einem vorgeblich hierarchiefreien Entscheidungsgremium sind Verfälschungen bei einer demokratischen Abstimmung zu erwarten, indem Gruppenmitglieder sich nach den Entscheidungen von Vorgesetzten¹²⁵ oder fachlichen Vorbildern orientieren können (Laux 2005: 418). Die Social-Choice-Theorie erfasst die Konstellationen in Entscheidungsprozessen in Form von Präferenzordnungsprofilen, die in einer Matrix die Gruppenteilnehmer und deren Präferenzordnungen darstellen. Anhand dieser Matrizen kann mittels Abstimmungsregeln¹²⁶ die Alternativenwahl nachgezeichnet werden. In Anknüpfung an die CBDT ist es hier möglich, die Präferenzbildung der Gruppenteilnehmer mittels der CBDT zu rekonstruieren und nachfolgend die Abstimmungsprozesse durch die Social-Choice-Theorie zu beschreiben. Auch hier könnte aufgrund des von Laux (2005) konstatierten Informationsaustauschprozesses eine Kumulierung der Memories angenommen werden, auf dessen Basis wiederum die Einzelentscheidungen erfolgen. Allerdings ist selbst bei gleichem Memory nicht von gleichen Präferenzen auszugehen, da Gilboa und Schmeidler (2001a) in der CBDT annehmen, dass die Ergebnisse

¹²⁴Hierfür kann das jeweilige Entscheidungsproblem der Teilaufgabe herangezogen werden und als Kriterienkatalog dienen, also beispielsweise Kundenbriefing, Analyseergebnisse oder entwickelte Strategie (vgl. Abschnitt 3.7).

¹²⁵Hier spielen Machtaspekte bei Gruppenentscheidungen eine Rolle (vgl. Weinert 1998). Hinsichtlich strategischen Verhaltens vergleiche auch Abschnitte 2.1.3 und 2.3.2.3).

¹²⁶Laux (2005: 420-426) stellt eine Auswahl der möglichen Regeln dar, unter anderem die Condorcet-Methode.

aufgrund abweichender Similarity-Prozesse auch bei gleichen Memory unterschiedlich ausfallen können (vergleiche S. 68).

Einen wesentlichen Aspekt nimmt strategisches Verhalten bei den Entscheidungsprozessen ein (Laux 2005: 426, Bossert und Stehling 1990: 233). Es ist nicht unbedingt anzunehmen, dass die Gruppenmitglieder nach der intersubjektiv optimalen Lösung suchen, sondern dass Ressortegoismen oder persönliche Ziele eine Rolle spielen können. Die Studie brachte die Problematik der Profitcenter-Strukturen zur Sprache, hier könnten sich Gruppenmitglieder strategisch verhalten, um beispielsweise eine Idee zu bevorzugen, die ihrem Profitcenter einen höheren Umsatz garantiert¹²⁷. Dieser mögliche Nachteil des strategischen Abstimmungsverhaltens steht dem Vorteil einer Gruppenentscheidung auf Basis eines höheren Sachverständes und breiterer Informationsbasis in der Gruppe¹²⁸ entgegen. Auch wirkt sich eine verringerte Verantwortlichkeit für die getroffene Entscheidung unter Umständen negativ auf das Abstimmungsverhalten aus (Laux 2005: 433 und 435). Laux (2005) und Weinert (1998) empfehlen an dieser Stelle auch eine Abwägung zum Einsatz von Gruppenentscheidungen abhängig von Gruppengrößen, Gruppenzusammensetzungen, Kompetenzverteilungen, Abstimmungsregeln und Normen des Entscheidungsprozesses, da die Eigenschaften kollektiver oder individueller Entscheidungen immer hinsichtlich des Entscheidungsproblems als Vor- oder Nachteile zu werten sind.

Gilboa schlägt trotz der zuvor genannten Annahmen dennoch die Formalisierung in Form einer Summierung vor allem aus Vereinfachungsgründen vor und empfiehlt, komplexe Entscheidungssituationen bewusst auszublenden:

[...] economics and the literature on strategic advisors tries to focus on the strategic aspects in the simplest of cases – two states of the world, common prior, one side informed etc. CBDT tries to deal with unknown state space, non-existent probabilities, and so on. Trying to put both complications together may be a bit much, at least for a theory paper. [...] This was the reason that I suggested making the simplifying assumption forgetting about strategic aspects as a first stage¹²⁹.

Ein weiterer bereits mehrfach angesprochener Aspekt im Zuge der zuvor formulierten Kumulierung von Wissen ist in implementierten Wissensmanagementsystemen der Unternehmen zu sehen¹³⁰. Die Studie ergab, dass ein Wissensmanagement bei zwei Befragten nicht eingesetzt wurde. Hieraus könnte gefolgert werden, dass statt einer systematischen Erfahrungsweitergabe

¹²⁷Borda, Urheber der gleichnamigen Borda-Entscheidungsregel entgegnete auf die Tatsache, dass seine Regel durch Falschangaben von individuellen Präferenzen manipulierbar sei: „my scheme is only intended for honest men“ (zitiert in Bossert und Stehling 1990: 243).

¹²⁸Diese breitere Informationsbasis ist im Sinne der CBDT als Erhöhung der verfügbaren Cases durch Kumulation der jeweiligen Memory wie oben beschrieben formal erfassbar (vgl. auch Köhler 1976: 83). Laux (2005: 436) hält den Zugewinn an Beurteilungsqualität in der Gruppe gerade bei sich ergänzenden Kompetenzen für sehr ausgeprägt (vgl. auch Weinert (1998) oder im kreativen Kontext Nijstad und Paulus (2003: 328) und Sonnenburg (2007: 214ff.)).

¹²⁹Persönliche Kommunikation Gilboa 08.10.2008.

¹³⁰Franken (2007: 305ff) legt die Grundzüge eines Wissensmanagementsystems dar. Auf die Unterscheidung zwischen Wissen und Erfahrung ist bereits im Abschnitt 3.6 hingewiesen worden.

durch Dokumentation des Wissens immer noch eine personenabhängige informelle Weitergabe der Informationen üblich zu sein scheint. Im Rahmen der Studie konnte nicht geklärt werden, ob in dieser Hinsicht Unterschiede zwischen großen und kleinen Agenturen festzustellen sind. Der Informationsaustausch besteht bei einem nicht vorhandenen systematischen Wissensmanagement aus einem persönlichen Austausch durch die Mitarbeiter. Erfahrungen aus vergangenen Projekten der Agentur, die bei unterschiedlichen Mitarbeitern gespeichert sind, stehen nicht, oder vermutlich nur eingeschränkt in Form von niedergeschriebenen Konzepten zur Verfügung. Bei größeren Agenturen ist anzunehmen, dass der Austausch nicht agenturübergreifend, sondern nur innerhalb von Arbeitsgruppen stattfindet. Das Wissensmanagement zur Erhöhung des Informationsstandes ist entsprechend bei hoher Fluktuation der Mitarbeiter und zunehmender Größe der Agentur als essenziell zur Verbesserung der Entscheidungsqualität anzusehen. Als Problem wurden allerdings bereits die Datenbankstrukturen genannt, die auf ein Modell der Wissensrepräsentation beruhen muss (vergleiche auch Abschnitt 2.4.3). Dieser Aspekt bildet im Agenturkontext einen möglichen Gegenstand weiterer Forschungen, insbesondere dahingehend, wie sich Agenturgröße und Entscheidungsqualität beeinflussen in Abhängigkeit von Faktoren wie beispielsweise Wissensmanagement oder dem Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern. Grundsätzlich sollte eine größere Zahl vorhandener Cases in Form von Erfahrungswissen der Mitarbeiter die Entscheidungsqualität steigern, wohingegen eine komplexere Organisationsstruktur den Austausch erschweren wird. So ist zunächst eine Steigerung der Entscheidungsqualität bei größerer Organisationsgröße zu erwarten, wobei allerdings eine Abflachung, womöglich sogar eine Abnahme bei großen Organisationen zu beobachten sein dürfte, wenn keine Instrumente zum systematischen Erfahrungsaustausch implementiert sind und die Unternehmenskultur nicht den übergreifenden Informationsaustausch fördert.

5.3. Kreativität und Erfahrung

Nach Ergebnissen der Studie ist Kreativität ein wichtiger Aspekt der Kommunikationsplanung. Dabei ist Kreativität eng mit der Planung verknüpft, aber die Rolle bei der Entscheidungsfindung selbst ist noch nicht abschließend geklärt. Die Kommunikationsplaner müssen zum einen selbst neue Wege beschreiten, also beispielsweise kreative Strategien entwickeln, neue Kanäle oder Zielgruppen entdecken oder überzeugende Botschaften formulieren. Auf der anderen Seite müssen die Kommunikationsplaner Entscheidungen über die Auswahl alternativer kreativer Ergebnisse hinsichtlich ihrer erwarteten Wirksamkeit und Zieladäquanz treffen.

Diese beiden Aspekte finden sich bei Sonnenburg (2007: 7) wieder, der drei mögliche Dimensionen der Kreativität hinsichtlich einer möglichen Definition aufzeigt. Kreativität beschreibt entweder eine Fähigkeit, einen Denkprozess oder ein Produkt. Diese Aufteilung erlaubt es, den kreati-

ven Prozess der Strategieentwicklung und die Bewertung des Produkts der Kreativität – also der Kreativkonzeption – einzuordnen und sich den Punkten weiter zu nähern.

Herrmann (1996) definiert Kreativität folgendermaßen, wobei er zahlreiche Definition der Literatur mit einbezieht:

What is creativity? Among other things, it is the ability to challenge assumptions, recognize patterns, see in new ways, make connections, take risks, and seize upon chance (Herrmann 1996: 245).

Es soll an dieser Stelle auf das Nachzeichnen der Entwicklung der Kreativitätsforschung verzichtet werden. Diese wird ausführlich bei Sonnenburg (2007) und Vidal (2009) dargestellt und diskutiert. Festzuhalten ist, dass die Kreativität zwar offenbar ein in vielen Disziplinen beheimatetes Konzept ist, allerdings eher in der Psychologie angesiedelt werden kann. Eine einheitliche Kreativitätstheorie gilt nach Sonnenburg (2007: 11) als schwierig, da jede Disziplin ihre eigenen Sichtweisen und Konzeptionen entwickelt hat. Sonnenburg fokussiert in seiner Arbeit die kooperative Kreativität in Organisationen, da seiner Auffassung nach die Mehrzahl kreativer Prozesse im sozialen Kontext stattfinden. Dieser Sichtweise wird grundsätzlich gefolgt, da auch die Studienergebnisse auf gewisse kooperative Kreativität hindeuten. Allerdings müssen die verschiedenen teilweise zum Planungsprozess parallel laufenden Arbeitsprozesse differenzierter betrachtet werden, denn die kooperativen Prozesse bei der Kreativkonzeption selbst unterscheiden sich vermutlich von einem kreativen Planungsprozess der Kommunikation, bei dem der Gruppenaustausch bei der Ideenentwicklung weniger stark ausgeprägt sein dürfte.

Der strategische Prozess lässt sich vermutlich wie bereits in Abschnitt 4.3.1.3 beschrieben in Form zweier Teilbereiche modellieren, in dem zum einen mögliche Inhalte generiert aber auch kreative Ergebnisse bewertet werden müssen¹³¹. Die erste Aufgabe basiere nach Aussage eines Experten der Studie zum Teil auch auf kreativen Leistungen, da versucht würde, auch strategisch neue Wege zu beschreiten. Aus diesem Grunde ist der Aspekt Kreativität zwar nicht konstituierendes Merkmal des Planungsprozesses, aber die Aufgabe der Generierung der zu wählenden Alternativen enthält Aspekte kreativer Prozesse.

Sonnenburg (2007) konstatiert basierend auf mehreren vorhergehenden Studien, dass ein hoher Konsens hinsichtlich des Begriffs Kreativität herrscht, obgleich er sich einer exakten Definition zu entziehen scheint. Auch in der vorliegenden Studie fand der Begriff eine breite Verwendung, ohne dass dieser in Frage gestellt wurde oder eine Definition gegeben oder gefordert wurde.

Es wird im Folgenden eine Auswahl von Ansätzen vorgestellt, die einen ersten Einblick in Modelle, Elemente und Sichtweisen der Kreativität geben soll.

¹³¹Vergleiche S. 14, hier beschreiben Jungermann et al. (2005) unter dem Begriff Optionen ebenfalls einen zweiteiligen Entscheidungsprozess.

Eine frühe Phasenbeschreibung liefert Wallas (1926). Die Generierung und Evaluation von kreativen Produkten beim Individuum lässt sich durch einen mehrstufigen Prozess beschreiben, bestehend aus Präparation, Inkubation, Illumination und Verifikation. Die letzte Phase ist eine Selbstreflexion, die eine Idee auf Neuartigkeitsgehalt und Anwendbarkeit prüft (Sonnenburg 2007: 26). Dem Prozess schließt sich nach Stein (1974) eine Phase der Verständigung an, in der das Produkt des kreativen Prozesses Dritten mitgeteilt wird. Dies ist wesentlich für die dem Prozess folgende gesellschaftlichen Bewertung und notwendige Akzeptanz¹³² der kreativen Produkte (Sonnenburg 2007: 27). Eine entsprechende Zweiteilung des kooperativen Kreativprozesses sehen auch Nijstad und Paulus (2003: 320ff), indem diese zwischen Ideengenerierung und Ideenevaluation unterscheiden. In der ersten Phase ist kritikfreie Ideenoffenheit und in der zweiten Phase kritisches Hinterfragen bestimmend. Diese Zweiteilungen findet sich vermutlich bei individuellen aber auch kooperativen Kreativprozessen.

Amabile (1996: 113) entwickelte in Anlehnung an das Phasenmodell von Wallas (1926) ein Komponentenmodell der individuellen Kreativität (Abbildung 5.4). Die Ergänzungen modellieren die Lösungsgenerierung dahingehend, dass auch auf Gedächtnisinhalte zurückgegriffen wird.

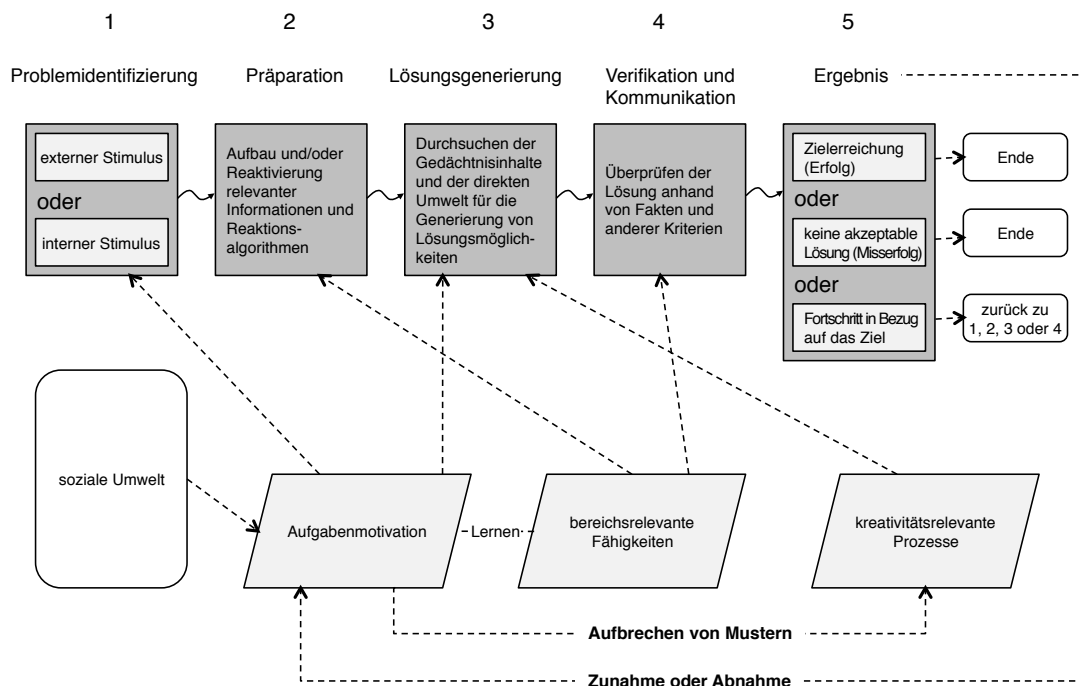


Abbildung 5.4.: Komponentenmodell der Kreativität in Anlehnung an Amabile (1996: 113). Die gestrichelten Linien zeigen den Einfluss bestimmter Faktoren, geschwungene Linien sollen starke Schwankungen im Prozessablauf verdeutlichen.

Quelle: Sonnenburg (2007: 41)

¹³²Csikszentmihalyi (1997) spricht von Experten, die eine Innovation anerkennen und bestätigen.

Nijstad und Paulus (2003) entwickelten zur Rekonstruktion der kooperativen Prozesse ein Beiträgekombinationsmodell der Kreativität. Dieses Modell (Abbildung 5.5) bietet die Möglichkeit, eine Einordnung der Erkenntnisse der Gruppenkreativität vornehmen zu können, indem das Modell die Elemente Gruppenmitglieder, Gruppenprozess und Gruppenkontext zur Strukturierung der Aspekte der Kreativität einführt¹³³.

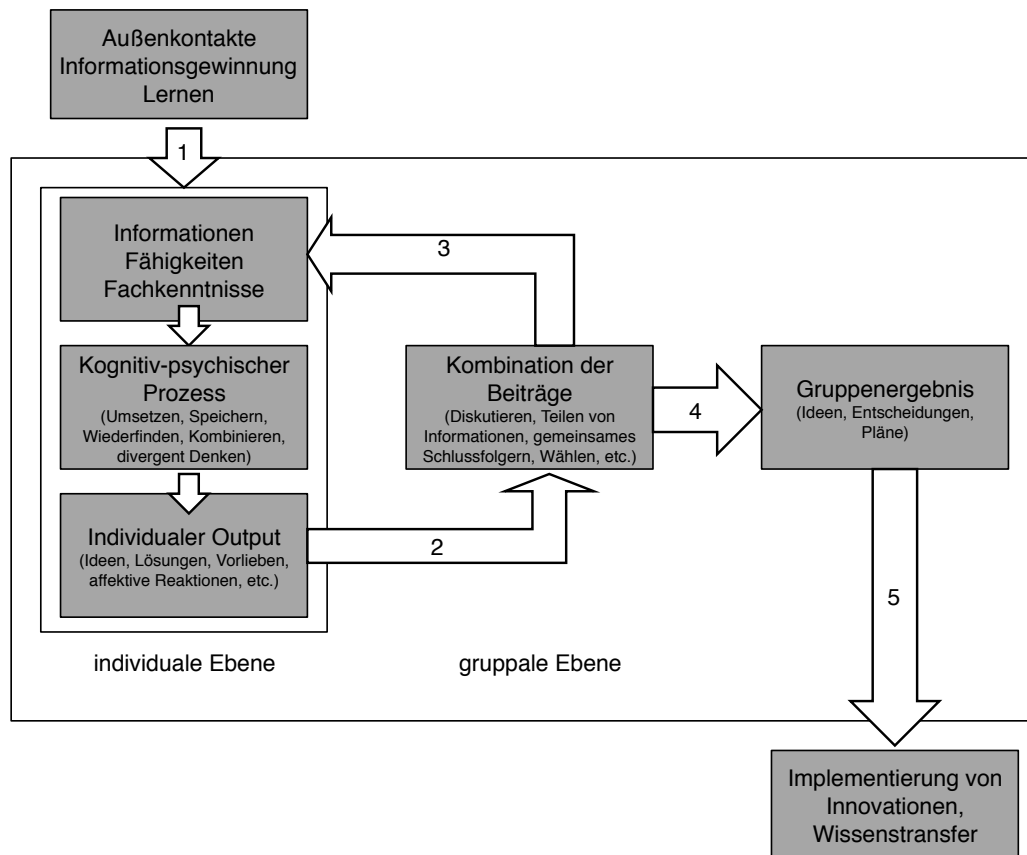


Abbildung 5.5.: Das Beiträgekombinationsmodell der Kreativität in Anlehnung an Nijstad und Paulus (2003: 334). Das Modell strukturiert mögliche Aspekte der kooperativen Kreativität. Quelle: Sonnenburg (2007: 55)

Einen Vorschlag zur Einbettung der kreativen Prozesse in unmittelbare und implizite soziale Situationen liefert Ivcevic (2009), indem sie die soziale und auch situative Komponente der Kreativität betont (Abbildung 5.6). Eine vergleichbare Einbettung der kreativen Prozesse nimmt auch schon Csikszentmihalyi (1997) vor, indem er von einem äußeren Rahmen und auch von der kreativen Umwelt spricht, die wesentlich den kreativen Prozess – vergleichbar dem Beratungsprozess und seinem Rahmen – beeinflussen.

¹³³Weitergehende Ausführungen finden sich bei Sonnenburg (2007: 55).

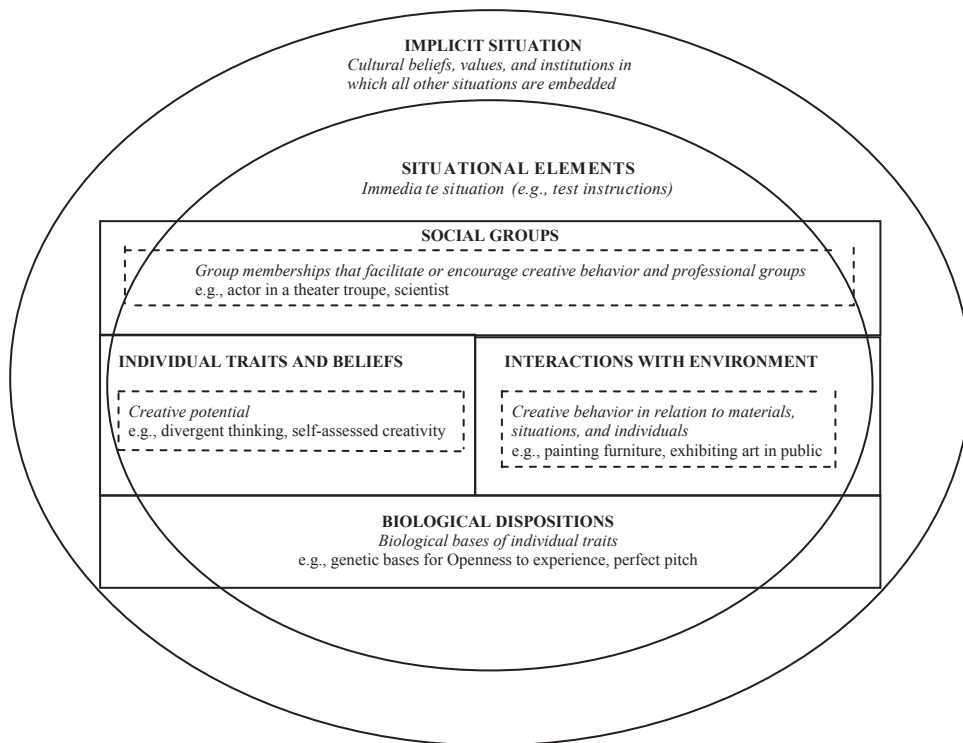


Abbildung 5.6.: Die Kreativitätskarte nach Ivcevic.
Das kreative Potenzial und Verhalten sind eingebettet in unmittelbaren und impliziten Situationen.
Quelle: Ivcevic (2009: 18)

Das Modell von Ivcevic bezieht bewusst auch „alltäglicheres“ kreatives Verhalten ein und nennt als Beispiel die Entwicklung einer Methode, dyslexischen Kindern Lesefähigkeiten zu vermitteln. Hierbei unterscheidet sich das Modell klar von Csikszentmihalyi (1997: 19), der mit seinen Arbeiten die „große Kreativität“ wie beispielsweise Picassos Werke untersucht.

Erfahrung versus Kreativität?

Wie beim Aspekt Intuition diskutiert, ist bei der Kreativität eine ähnliche Zweiteilung denkbar, indem zwischen Systemen des kreativen und konzeptionellen Denkens unterschieden wird. Allerdings basieren offenbar beide Denksysteme mehr oder weniger auf Erfahrungswissen. Wenn durch Kreativität Neues geschaffen werden soll, müssen bestehende Ideen, Normen, Regeln und Denkmuster bekannt sein¹³⁴, um hiervon gezielt abweichen zu können und Neues zu generie-

¹³⁴Csikszentmihalyi (1997: 17) spricht von einer Kultur mit symbolischen Regeln („symbolische Domäne“), in die etwas Neues eindringt.

ren. Das Neue entsteht somit nicht aus dem Nichts („Creatio ex nihilo“), es definiert sich stets gegenüber dem Bestehenden (Sonnenburg 2007: 30).

Entsprechend sagt Csikszentmihalyi (1997: 19), dass Meme zunächst erlernt werden müssen, bevor sie verändert werden können. So kann festgestellt werden, dass Normen gelernt werden müssen, bevor sie kreativ gebrochen werden können. Dies stellt die vielfache Aussage der Experten der Studie infrage, dass kreative Ergebnisse ohne Erfahrung möglich seien, oder gar eine Unerfahrenheit Kreativität befördere. Zieht man die Phasen der Kreation nach Wallas (1926) heran, können die Aussagen der Befragten besser eingeordnet und bewertet werden. Es ist anzunehmen, dass nach Meinung der Experten Erfahrung den Prozess der Illumination störe, dass jedoch in der Verifikationsphase Erfahrungen hilfreich seien. Aber auch bei der Illumination ist anzunehmen, dass man auf vorhandene Eindrücke – also Wissen – zurückgreifen muss, um diese neu zu kombinieren.

Innerhalb dieser Verifikationsphase, entweder direkt nachgeschaltet durch Gruppenmitglieder oder in einer späteren getrennten Evaluierung, gewinnt Erfahrungswissen an Bedeutung. Sonnenburg (2007: 25) konstatiert ergänzend, dass Wissen einer vorschnellen Kategorisierung und Verallgemeinerung im Verlauf des Prozesses entgegenwirken kann. Solches Wissen ist auch für Kreativ-Experten relevant, die kreative Produkte bewerten und filtern müssen. Sind diese Experten im Falle von Büchern die Verleger oder Kulturjournalisten, handelt es sich im Agenturenkontext vorrangig um Strategen, die eine kreative Idee bewerten müssen. Hierzu sollen die Experten über eine breite Wissensbasis verfügen (Sonnenburg 2007: 33), worin auch eine Verknüpfung zur Similarity liegt, bei der eine Expertenintuition im wesentlichen von einer ausreichenden, teils impliziten Wissensbasis determiniert ist.

Eine konzeptionelle Verknüpfung von Entscheidungen und Kreativität sieht auch Laux (2005). Die Erfahrungen aus der Vergangenheit – seien es die eigenen Erfahrungen oder die anderer Personen – sind nicht immer ausreichend für die Suche von Alternativen. Angesichts sich ständig ändernder Problemstellungen erfordert Entscheidungsfindung stets auch Kreativität. Erfahrung und Kreativität bilden gleichermaßen die Grundlage für die Alternativensuche. Nur kann die Entscheidungstheorie bisher wenig konkrete Anregungen für eine solche Alternativensuche geben (Laux 2005: 11). Vidal (2009) diskutiert Kreativität im Kontext von organisationalen Entscheidungsprozessen und stellt auch theoretische Grundlagen dar. Er greift dabei auf den Creative Problem Solving Ansatz von Couger (1995) zurück und verdeutlichte kreative Problemlösungsprozesse am Beispiel der Strategieentwicklung für eine Organisation (Vidal 2009: 426). Er wünscht sich abschließend moderne interdisziplinäre Konzepte über Kreativität und eine Anpassung von Kreativitätsinstrumenten für eine „Toolbox“ von Entscheidern. Er sieht hierin die Lösungsansätze, um auf Herausforderung zunehmend komplexer Prozesse reagieren zu können (Vidal 2009: 430).

Eine ähnliche Aussage trifft auch Cates (1979), indem sie fordert, dass Kreativität bei Entscheidungen eine größere Rolle einnehmen soll. Bezogen auf das Konzept des Inkrementalismus (vergleiche Abschnitt 2.3.2) stellt sie fest, man müsse neue kreative Wege gehen, um große Entwicklungen voranzutreiben. Im diagnostizierten inkrementalistischen Verhalten der Praxis sieht sie die Gefahr, dass durch das Vorgehen in abgesicherten kleinen Schritten keine wirkliche Dynamik festzustellen ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Aspekte Kreativität und Erfahrung eng miteinander verschränkt sind, wobei die Erfahrung abhängig von der Phase der Kreativprozesse eine unterschiedliche Rolle einnimmt. Auch innerhalb des Planungsprozesses ist die Kreativität von unterschiedlicher Bedeutung, da diese entweder selbst in Form eines kreativen Prozesses eingesetzt wird oder als Produkt beurteilt werden muss.

Der Aspekt der Kreativität sollte in zukünftigen Forschungen hinsichtlich seiner Bedeutungen bei Entscheidungen und innerhalb der Planungsprozesse Berücksichtigung finden, wenngleich eine formelhafte Einbindung in die CBDT weniger angezeigt ist. Erkenntnisfördernder sind Untersuchungen zur Wirkung von Kreativität in der Kommunikation und darüber, welche Mechanismen bei der Bewertung durch Rezipienten eine Rolle spielen, wann beispielsweise eine Printanzeige gegen bestehende Sehgewohnheiten oder gesellschaftliche Normen verstößt und Aufmerksamkeit erzielt. Interessante Ergebnisse lassen auch Forschungen darüber erwarten, welchen – gegebenenfalls auch negativen – Einfluss diese kreativen Eigenschaften auf die zu vermittelnde Botschaft oder Absender der Kommunikation haben. Aus diesen von den Kommunikationsplanern bei der Umsetzung der Kommunikation gewonnenen Erfahrungen bezogen auf Wirkungen der Kommunikation lassen sich hinsichtlich der erwarteten Ergebnissen – Outcomes im Sinne der CBDT – Entscheidungen der Planer vermutlich besser vorhersagen.

5.4. Zusammenfassung

Basierend auf den Ergebnissen der Studie konnten zum einen notwendige Ergänzungen der CBDT zur Steigerung der Erklärungskraft der Theorie im Untersuchungskontext entwickelt werden, aber auch ein Diskussionsbeitrag hinsichtlich einer Modellierung der Similarity zur Verfeinerung der CBDT geleistet werden.

Die allgemeinen Ergänzungen betrafen zunächst die Modellierung der Similarity-Einschätzungen durch den Entscheider. Das Konzept der Intuition hält weitere Aspekte zum besseren Verständnis der kognitiven Prozesse bereit. Nach Aussage von Gilboa¹³⁵ wäre ihnen kein gutes Modell zur Intuition bekannt, so dass bislang auch keine Einbindung in die Theorie in Betracht

¹³⁵Persönliche Kommunikation vom 20.07.2009.

gezogen wurde. Es zeigte sich bei der Studie die Relevanz des so genannten Bauchgefühls. Eine folgende Betrachtung der wissenschaftlichen Diskussionen ergab eine starke Kongruenz zum Konzept der CBDT, da die Intuition als kognitiver Prozess basierend auf dem Langzeitgedächtnis modelliert wird. Eine solche Unterscheidung ist in der CBDT noch nicht in der Theorie selbst getroffen worden, wenn auch die Anwendungen der CBDT entweder kurz- oder langfristige Memories angenommen haben (vergleiche Abschnitt 3.2). Dies wäre allerdings zur Integration des Konzeptes der Intuition angezeigt. Es ist hier allerdings eine paradigmatisch begründete Zurückhaltung zur Integration psychologischer Konzepte in eine ökonomische Theorie zu vermuten.

Eine Modellierung der Similarity-Einschätzungen konnte basierend auf den Erkenntnissen der Studie vorgestellt werden, die ein weiteres Vordringen in eine Rekonstruktion der kognitiven Prozesse ermöglicht. Weitere mathematische Ergänzungen sind vor allem mithilfe bestehender Konzepte zur multivariaten Berechnung von Ähnlichkeiten möglich.

Die Notwendigkeit zur Erweiterung der Theorie um Gruppenentscheidungen ergab sich ebenfalls aufgrund der vorliegenden Studie. Hierzu konnten auf Basis zweier grundlegender Annahmen hinsichtlich möglicher Entscheidungsmechaniken im Kontext des Planungsprozesses Vorschläge zur Formalisierung der sozialen Entscheidungsprozesse unterbreitet werden. Ausgehend von den zuvor getroffenen Überlegungen sind weitere Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Diskussion hinsichtlich einer mathematischen Erweiterung aus ökonomischer Perspektive zu erwarten.

Es ist anzunehmen, dass der Aspekt Kreativität weniger einen Niederschlag in der CBDT selbst finden wird, sondern dass die oben genannten Ausführungen eher einen Beitrag zur differenzierten Betrachtung der Planungsprozesse in Kommunikationsagenturen liefern. So kann eine höhere Qualität zukünftiger Forschungen in diesem Umfeld ermöglicht werden, indem die getroffenen Differenzierungen in zukünftigen Untersuchungsdesigns stärkere Berücksichtigung finden.

6. Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

Das abschließende Kapitel fasst die Erkenntnisse der Arbeit noch einmal kurz zusammen, bewertet die Methodik sowie Ergebnisse hinsichtlich ihres Erkenntnisgehalts und einer möglichen Verallgemeinerung und schließt mit einem Ausblick auf fortführende Forschungen ab.

6.1. Zusammenfassung

Das Ziel der Untersuchung war es, für Planungsprozesse¹³⁶ und deren Rahmenbedingungen sowie zum Aspekt der integrierten Kommunikation neue Erkenntnisse zu gewinnen und den Planungsprozess der Auftragskommunikation zu rekonstruieren. Der Planungsprozess wurde aus entscheidungstheoretischer Sicht beleuchtet, wobei der Kommunikationsplaner über die Art und Weise der Analyse entscheidet, die Strategien entwickelt und entsprechende Maßnahmen zur optimalen Umsetzung auswählt. Die Bereiche Rahmenbedingungen und integrierte Kommunikation wurden hingegen aus den Aussagen abgeleitet, wobei zuvor strukturierende Grundannahmen formuliert und im Zuge der Analyse auf wissenschaftliche Ansätze bezogen wurden. Die Daten wurden in Form von zwölf qualitativen Experteninterviews empirisch erhoben und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Kapitel 2 und 3 konnten zeigen, dass der Entscheider – in diesem Fall der Kommunikationsplaner – aufgrund begrenzter kognitiver Kapazitäten und unvollständigen Wissens die komplexe Realität zu reduzieren versucht. Unter solchen Bedingungen ist die Case Based Decision Theory (CBDT) anwendbar, die nach Schimank (2005) auf eine Kategorisierung auf Basis von Typisierung zurückgreift. Dieser kognitive Prozess wird durch die Similarity formalisiert, wobei der Prozess selbst bislang durch die Autoren noch nicht modelliert, sondern nur empirisch erhoben wurde. Die CBDT wurde mit dieser Arbeit auf den untersuchten Kontext übertragen. Wesentlich hierfür war das Konzept des Decision Planning, das innerhalb der CBDT eine Aufteilung des gesamten Entscheidungsprozesses in Teilprozesse vorsieht. Hierzu wurden die Teilaufgaben Analyse, Strategie und Maßnahmenkonzeption als mehr oder weniger konsekutive Teilprobleme im Sinne der Theorie verstanden, die jeweils aus den Elementen Problem, Act und Outcome bestehen. Selbstverständlich sind diese Teilaufgaben auch wieder als Verfeinerungen möglich, allerdings wurde hierauf aus Gründen der Komplexitätsreduktion verzichtet.

¹³⁶Dieser Planungsprozess wurde in die Hauptphasen Analyse, Strategie/Idee und Maßnahmenkonzeption unterteilt.

Beim Planungsprozess der Kommunikation stellte die Studie ein grundlegend ähnliches Ablaufmuster fest. Die wichtige Rolle von Erfahrungen konnte bestätigt werden, so dass eine erfahrungsbasierte Entscheidungstheorie grundsätzlich als adäquater Zugang zu bewerten ist. Die Erfahrungen wurden nach kreativer Gewichtung innerhalb der Phasen des Planungsprozesses als unterschiedlich hilfreich eingestuft, bei kreativen Konzeptionsprozessen gar als hinderlich erachtet.

Die CBDT erwies sich als fruchtbar bei der Erklärung der Rolle von Erfahrungen, Vergleichsprozessen bei der Relevanzbeurteilung, Einfluss von Gesetzmäßigkeiten auf die Erwartungshaltung und Satisfizierung sowie der folgenden Bewertung von Handlungsalternativen. Ihre Erklärungskraft verlor sie allerdings bei einigen beim Planungsprozess als konstituierend anzusehenden Charakteristika. Zum einen waren Adaptionen im Hinblick auf Gruppenentscheidungen angezeigt, da die CBDT nur als Theorie der Individualentscheidungen konzipiert wurde. Hierzu wurde eine Entscheidungsmechanik auf der Basis der Studie entwickelt, die alternative Szenarien bereithielt, um die Prozesse und ihre mögliche Anbindung an die CBDT zu formalisieren. Eine weitere Schwäche zeigte sich bei der Besonderheit der Kommunikationsplanung bezüglich der Kreativität. Diese tritt einerseits bei der Auswahl der kreativen Idee zu Tage, allerdings auch bei der Entwicklung des Konzeptes selbst. Hier konnte ein dualer Prozess entworfen werden, bei dem es einerseits um die Generierung von Inhalten geht, die in einem zweiten Schritt einer Evaluation unterzogen werden müssen. Die CBDT sieht Handlungsalternativen als gegeben an, wie dies beispielsweise bei Kapitalmarktentscheidungen sicher eine adäquate Sichtweise ist.

Zu den Ergänzungen im Hinblick auf den Untersuchungskontext konnten auch Vorschläge zum tieferen Verständnis der Similarity-Prozesse unterbreitet werden. Die Studie offenbarte eine hohe Bedeutung der Intuition bei Entscheidungen. Dieses Konzept ist bislang nicht in die Überlegungen zur CBDT durch Gilboa und Schmeidler (2001a) eingeflossen. Die Intuition basiert nach Betsch (2008) auf dem Langzeitgedächtnis mit Hilfe von assoziativem Lernens. Eine hohe Übereinstimmung zwischen den Konzepten legt eine weitergehende Diskussion nahe, um die CBDT durch die Intuitionsforschung zu befruchten. Zur Beschreibung der Similarity wurde basierend auf den Ergebnissen der Studie¹³⁷ ein mehrstufiges Typenhierarchie-Modell entwickelt, welches eine Unterscheidung zwischen Grundtypen, Subtypen und Details vorschlägt. Bei der Berechnung der Similarity werden die Ähnlichkeit mit dem Grundtyp und Subtyp höher gewichtet, als mit Detailausprägungen. Eine weitere Ergänzung stellt die bekannte mathematische Berechnung von Ähnlichkeiten anhand multivariater Verfahren dar.

Die Adaptionen und Ergänzungen sind als Diskussionsbeitrag zu verstehen, da sie sich zum einen auf einen speziellen Untersuchungskontext beziehen, wenn auch der Aspekt der Gruppen-

¹³⁷Die Experten unterschieden zwischen Grundwissen und Detailwissen bzw. Branchenwissen und Unternehmenswissen.

entscheidungen eine wesentliche Erweiterung der Erklärungskraft bringen vermag. Andererseits war eine abschließende mathematische Formalisierung nicht Ziel der Arbeit.

Ergebnisse der Studie

Folgende Ergebnisse der drei Untersuchungsbereiche können zusammengefasst werden:

Planungsprozess:

- Erfahrungsbasierte Entscheidungen konnten bestätigt werden, wobei offenbar Intuition eine größere, bislang von der CBDT nicht berücksichtigte Rolle spielt.
- Je nach Einschätzung der Bedeutung von Kreativität in einer Planungsphase wurden Erfahrungen unterschiedlich hilfreich eingestuft.
- Hinsichtlich einer Similarity-Beurteilung ließen die Ergebnisse auf eine unterschiedliche Bedeutung von generischem Wissen und Detailwissen schließen.
- Die Verwendung von Standardinstrumenten wurde von PR-Agenturen öfter angegeben. Aber Kommunikationsinstrumente werden offenbar von beiden Seiten häufig übernommen und inhaltlich adaptiert.

Rahmenbedingungen:

- Der Planungsprozess konnte als stets eingebettet in einen Agentur- und Unternehmenskontext charakterisiert werden.
- Die Möglichkeit, strategische Kommunikation zu planen und umzusetzen, ist im Wesentlichen von der Reputation der Agentur und weniger der Disziplinzuordnung determiniert. Auch das Kundenverhältnis bestimmt die Entscheidungsfreiheiten.
- Eine Vielzahl von Rahmenbedingungen determinieren den Planungsprozess, vor allem die Anforderungen des Kunden oder seiner Mitarbeiter (beispielsweise Umsetzungsprobleme) und eventuelle Mikropolitik (beispielsweise Machtspiele).
- Innerhalb der Agentur bestimmen Ressourcenrestriktionen mögliche Satisfizierungphänomene. Die freiwillige Satisfizierung dürfte allerdings für weitere Forschungen erkenntnisreicher sein, da weniger Zwänge, sondern bewusste Entscheidungen hinsichtlich einer möglichen Minderleistung fallen.

Integrierte Kommunikation:

- Die Regeln der integrierten Kommunikation scheinen aufgrund der mehrheitlichen Mehrkanal-Kommunikation grundsätzlich für die Auftragskommunikation zu gelten. Die integrierte Kommunikation hängt wesentlich von einer zentralen Idee ab, die aber über ein gemeinsames Schlüsselbild hinausgehen sollte.
- Die Agenturwurzeln bestimmen offenbar das Leitinstrument eines integrierten Konzeptes, also offenbar weniger der objektiv optimale Mix der Kommunikationsinstrumente.
- Auf Seiten der Agenturen wurden die Abteilungsstrukturen beim Kunden als wesentlicher Hinderungsgrund für eine erfolgreiche Umsetzung der IK gesehen. Öffentliche Institutionen wurden aus organisatorischer Sicht als mögliche Vorbilder genannt, da hier keine an Disziplinen orientierte Strukturen vorzufinden sind.
- Agenturintern wurden kleine effektive Einheiten als eine mögliche Lösung identifiziert, um Probleme zu vermeiden, die durch Profitcenter-Strukturen bedingt werden.

6.2. Bewertung der Methodik und der Ergebnisse

Die Auswahl der Methodik muss sich nach mehreren teilweise konfligierenden Anforderungen richten. Untersuchungsgegenstand und -ziel bestimmen mögliche Methoden, die mehr oder weniger zur Beantwortung der Forschungsfragen geeignet sind. Der Untersuchungsgegenstand Planungsprozess legt eine begleitende Untersuchung nahe, um Gedankengänge während der Konzeption abfragen zu können und so im Moment des Emergierens die Aussagen optimalerweise ungefiltert zu erfassen und diese im Prozess oder anschließend mit dem Experten zu reflektieren. Von dieser Optimalvorgabe muss aufgrund der Besonderheiten des Untersuchungskontexten abgerückt werden. Die Experten sind stark beruflich eingebunden, die Branche der Kommunikationsagenturen ist durch einen hohen Zeitdruck geprägt. Dies erschwert zum einen die Terminplanung, schränkt aber vor allem das Zeitbudget der Experten ein. Eine Begleitung bei allen Konferenzen mit Kunden und Kollegen sowie bei der Rezeption von Medien oder Ausarbeitung von Konzepten wäre nur schwer möglich, wenn auch als Instrument für wenige intensive Fallstudien denkbar. Eine weitere Restriktion bei der Auswahl der Experten bestand neben der relativ geringen Zahl an geeigneten Kommunikationsplanern durch den Zusatzaspekt der integrierten Kommunikation, denn die Befragten sollten auch in diesem Bereich eine Expertise besitzen. Eine quantitative Erhebung wäre im Einzelfall weniger aufwendig, eine solche Studie sollte allerdings auf einer qualitativen Vorarbeit aufbauen, um valide Ergebnisse zu gewinnen.

Um die Experten in einem zeitlich akzeptablen Umfang zu beanspruchen – hiervon hing eine Zusage oft ab – wurde ein leitfadengestütztes qualitatives Experteninterview als Erhebungsmethode gewählt. Der explorative Charakter sollte hierdurch bewahrt bleiben, eine gewisse Strukturierung war dennoch ratsam, um gewünschte Sachverhalte und Fragestellungen abzudecken. Eine mögliche Verzerrung durch positive Darstellung der eigenen Person, der Ergebnisse oder der Agentursituation war zu befürchten, war aber nach Ansicht des Verfassers nur geringfügig festzustellen. Die Interviewsituation war als mehrheitlich offen und konstruktiv zu bezeichnen. Der mehrfach bei der telefonischen Vorgespräch geäußerte Zeitdruck machte sich im Interview wenig bemerkbar, die Experten antworteten bereitwillig, was durch Terminvereinbarungen für die Abendstunden vermutlich begünstigt wurde.

Die qualitative Inhaltsanalyse baute auf ein vorstrukturiertes Kategoriensystem auf, das im Zuge der beiden Analyse-Durchgänge verfeinert und ergänzt wurde. Die Codierung erfolgte bewusst eng am Datenmaterial, um eine zu starke Interpretation durch eigene Sichtweisen zu vermeiden. Eine Forschung mit einschlägigem Vorwissen ermöglicht ein tiefer gehendes Gespräch, birgt im Nachgang bei der Analyse aber auch die Gefahr, dass neue Phänomene nicht wahrgenommen werden. Die Reliabilität sollte durch eine starke Selbstreflexion und einem zweifachen Analyse-Durchgang mit nicht sichtbaren Zuordnungen und einem anschließendem Abgleich erhöht werden.

Die CBDT bietet einen fruchtbaren Zugang, um die Planungsprozesse zu rekonstruieren, insbesondere, da angrenzende Disziplinen in der CBDT ausgeblendet werden konnten. Es kann angenommen werden, dass deren Sachverhalte indirekt ihren Eingang in Form des Erfahrungswissen finden. Akademisches Wissen hatte offenbar wenig Einfluss auf den Planungsprozess, eine notwendige Anschlussfähigkeit akademischen Wissens wurde an entsprechender Stelle der Arbeit diskutiert. Die CBDT betrachtet nur die Entscheidungsprozesse selbst, aber wie March und Simon (1958) konstatieren, muss eine Theorie solche endogenen Aspekte ihrerseits berücksichtigen. Dies ist ein hoher Anspruch, und die Komplexität der gewonnen Erkenntnisse der Studie zeigen, dass eine Implementierung nur schwer möglich ist, wenn ein Modell weiterhin den Anspruch an eine Komplexitätsreduktion erfüllen soll. Eine Abwägung zwischen Handhabbarkeit der Theorie und Vorhersagequalität ist ein Gratwanderung, die die Wissenschaft immer wieder beschreiten muss.

Die Studie lieferte eine breite Ergebnisbasis, wobei dieses Spektrum an Aspekten teilweise eine wünschenswerte Tiefe der empirischen Absicherung verhinderte. Die Ergebnisse zeichnen ein Geflecht von vielfältigen Beeinflussungsfaktoren, in die der Planungsprozess eingebettet und deshalb nie frei von taktischen Überlegungen ist. Solche Beeinflussungen treten beispielsweise hinsichtlich der Präsentationen beim Kunden, Motivationsfähigkeit bei Mitarbeitern oder betriebswirtschaftlichen Überlegungen seitens der Agentur auf. Die Provenienz der Erfahrungen und des Wissens konnte teils explizit durch die Befragten angegeben teils aber auch nur von ihnen

vermutet werden, da Entscheidungsprozesse auf Seiten der Experten in unterschiedlicher Weise reflektiert wurden. Es konnte mit den Ergebnissen hinsichtlich des Planungsprozesses und seiner Rahmenbedingungen aber auch mit dem Aspekt der integrierten Kommunikation eine Vielzahl von Aspekten initial untersucht werden, die Ansatzpunkte für weitere Forschungen bieten und helfen können, zukünftige Studien zu strukturieren.

Es zeigt sich ein unterschiedliches Bild hinsichtlich einer möglichen Verallgemeinerung der Ergebnisse. Das Untersuchungsfeld kann mit Einschränkungen als typisch für Beratungssituationen gesehen werden. So wie Elemente der Beratungsforschung auf die Kommunikationsberatung übertragen werden konnten, werden umgekehrt vermutlich auch die Erkenntnisse über den Kommunikationsplanungsprozess selbst, aber vor allem auch der Einflussfaktoren der Auftraggeber- und Agentursituation hilfreiche Hinweise für die allgemeine Beratungsforschung bereit halten.

Weiterhin sind die Erkenntnisse des Bereichs der integrierten Kommunikation offenbar zu großen Teilen auf die Anforderung der Kommunikation allgemein zu übertragen. Die Kommunikationsplanung in Agenturen beschäftigt sich fast ausschließlich mit integrierter Kommunikation, da monoinstrumentelle Kommunikation nur noch selten von Auftraggeberseite gefordert wird. Selbst wenn dies der Fall ist, müsse auf eine Anbindung an die übrige Kommunikation des Auftraggebers hingearbeitet werden.

Eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf die Kommunikationsplanungsprozesse in Organisationen sollte in einer entsprechenden Studie geklärt werden. Die von den Experten beschriebene Problematik aufgrund der Einbettung in Prozesse auf Auftraggeberseite dürfte sich auch bei einer Kommunikationsplanung auf Unternehmensseite widerspiegeln, wenn auch der Planungsprozess eine stärkere Betonung der Marketingaspekte erwarten lassen dürfte.

6.3. Erkenntnisse für die Praxis

Es war nicht das Ziel der Arbeit, ein normatives Modell für die Entscheidungssituation in Agenturen zu entwickeln. Vielmehr stand der Versuch im Vordergrund, die realen Entscheidungsprozesse im Rahmen der Kommunikationsplanung zu beleuchten. Dies sollte nicht nur dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn dienen, sondern auch Anregungen liefern, die Sinne für die Abläufe zu schärfen, kognitive Prozesse zu reflektieren und so Ansätze zur Optimierung der Entscheidungsfindung im Kommunikationsplanungsprozess zu generieren.

Zur Vergegenwärtigung der im Modell der CBDT zugrunde liegenden Prozesse kann die Abbildung 3.1 nochmals herangezogen werden. Diese zeigt als Beeinflussungsfaktoren für die Ent-

scheidungsfindung das Erwartungslevel mit seinen Bestimmungsgrößen, die Erfahrungen in Form von Cases und die kognitiven Vergleichsprozesse.

- Erfahrungen des strategischen Planers, also Entscheiders, aber auch von Dritten sind die wichtigste Quelle zur Beurteilung von aktuellen Entscheidungssituationen. Zwei Komponenten bestimmen die Entscheidungsqualität: einerseits der Umfang der Erfahrungen und andererseits die Präzision der Relevanz-Beurteilung. Wie im Kapitel 3.6 hinsichtlich des Lernens im Rahmen der CBDT dargestellt, sollte das Ziel sein, die Relevanzbeurteilung mit Hilfe einer verbesserten Reflexion der Prozesse und zugehörigen Erfahrungen zu verbessern, um die Entscheidungsqualität zu optimieren.
- Die Speicherung des Erfahrungswissens ist elementar, um auch bei Personalfluktuations das Know-how weitest möglich zu erhalten. Hierbei sind allerdings die Festlegung der Ordnungskriterien problematisch, nach denen eine Wissensdatenbank aufgebaut werden kann. Hierzu kann diese Arbeit wie bereits auf S. 169 angesprochen, erste Erkenntnisse liefern, indem der Merkmalskatalog zur systematischen Erfassung der Erfahrungen dient. So kann ein Auffinden passender Cases ermöglicht werden, indem der Grad des „Fittings“ bestimmt werden kann.
- Die Weitergabe von Erfahrungswissen in sozialen Prozessen ist wichtig, um die Qualität der Entscheidungen zu erhöhen. Bei den sozialen Prozesse ist hierbei entscheidend, dass eine offene, von Hierarchien unabhängige Weitergabe des Wissens gewährleistet wird. Dies wiederum kann von zugrunde liegenden Entscheidungsmechaniken (Einzel- oder Gruppenentscheidung) die Entscheidungsqualität verbessern.

6.4. Ausblick und Forschungsperspektiven

Im Zuge der Interpretation der Daten im Abschnitt 4.4 wurden bereits mögliche Anschlussforschungen beschrieben. Diese können noch unbefriedigend beantwortete Aspekte dieser Studie weiter vertiefen oder bieten neue Forschungsaufgaben, die sich aus dieser Studie ergeben. Jene Forschungsansätze seien hier noch einmal zusammengefasst:

Planungsprozess:

- *Soziale Abstimmungsprozesse in Agenturen und Entscheidungsmechaniken in Agenturen:*
Die im Zuge dieser Arbeit entwickelte Entscheidungsmechanik ist ein erstes Modell der Entscheidungsprozesse in Agenturen, von denen wesentlich die Qualität der Ergebnisse abhängt, wenn suboptimale Entscheidungen getroffen werden. Eine empirische Absicherung

der Mechanik hilft, die Entscheidungsprozesse vor allem hinsichtlich möglichen strategischen Entscheidungsverhaltens zu rekonstruieren.

- *Tiefer gehende Untersuchungen der kognitiven Prozesse der Similarity, insbesondere mit Bezug auf die Intuitionsforschung:*

Hier konnte die Arbeit bereits einige Hinweise liefern und ein mögliches Modell der Similarity vorstellen. Die Prozesse der Similarity können hinsichtlich der Überschneidungen zum Konzept der Intuition untersucht werden. Eine Integration von psychologischen Komponenten in die ökonomische CBDT ist auch wissenschaftstheoretisch eine anspruchsvolle Aufgabe. Weiterhin kann ein besonderes Augenmerk auf die systematische Erfassung von Erfahrungen in Organisationen gelegt werden, inwiefern hier bestimmte Kriterien die Relevanz von Erfahrungen bestimmen und eine Passung von Erfahrung für vorliegende Probleme determinieren.

- *Weitergehende Untersuchung zur Anwendung von Standardinstrumenten in Werbe- und PR Agenturen:*

Die Arbeit konnte keine abschließende Aussage darüber treffen, inwiefern in den Agenturen Standardinstrumente Anwendung finden. Ein Teil der Forschungen muss sich auch einer differenzierten Unterscheidung von standardisierten Prozessinstrumenten und Kommunikationsinstrumenten widmen, die in dieser Arbeit nur angerissen werden konnten.

- *Mikropolitik im Agenturkontext – Unterschiede zum Unternehmenskontext:*

Über Mikropolitik in Organisationen ist bereits viel geforscht worden, allerdings ist dem Verfasser bezüglich entsprechender Studien im Agenturkontext nichts bekannt. Unter der Annahme, dass Kommunikationsagenturen – insbesondere Werbeagenturen – eine besondere Unternehmenskultur durch flache Hierarchien und Offenheit aufweisen, dürfte in diesem Zuge ist eine Analyse der Unternehmenskultur und ihren Auswirkung auf mikropolitische Phänomene von Interesse sein, um weitere Einflussfaktoren solcher Prozesse zu identifizieren.

- *Organisationskultur und Entscheidungsqualität*

In welcher Form wirken sich Organisationskultur, Agenturgröße auf die Entscheidungsqualität aus? Grundsätzlich haben größere Agenturen eine entsprechend größeres Potenzial an Erfahrungen in Form von Cases, so dass die Entscheidungsqualität gesteigert werden kann. Voraussetzung hierfür ist ein maximaler Erfahrungsaustausch im Vorfeld von Entscheidungen. Der Zusammenhang von Organisationsform und Entscheidungsqualität müsste in Abhängigkeit von Faktoren wie beispielsweise Wissensmanagement der Agentur oder dem Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern in bestimmten Organisationsformen beleuchtet werden.

Rahmenbedingungen:

- *Agentur- Kundenbeziehung bei Kommunikationsagenturen:*

Wie bereits angeklungen, verspricht das Untersuchungsfeld Agenturen einen weiteren Zugang zum Aspekt der Beratungsforschung. Eine Analyse der Unterschiede und Gemeinsamkeiten zur Beratungsforschung im Kontext der Unternehmensberatungen versprechen weitere Erkenntnisse für die Beratungsforschung insgesamt, vor allem in Hinsicht zum folgenden Punkt.

- *Determinanten der Entscheidungsfreiheit und des Handlungsspielraums von Kommunikationsagenturen:*

Der Aspekt Entscheidungsfreiheit konnte in dieser Studie nicht abschließend geklärt werden. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass Vertrauen und Reputation wesentliche Faktoren sind und ein solcher Handlungsspielraum in vertrauensvoller Zusammenarbeit ausgebaut werden kann. Die genannten Punkte sind Bestandteil der Forschungen zur Principal-Agent-Theory (Agenturtheorie)¹³⁸, wohingegen diese noch nicht auf die Agenturen explizit angewendet wurde. Walter (2007: 134f.) bezieht sich in seiner Darstellung der Rolle von Werbeagenturen im Markenführungsprozess auf diese Theorie, wobei er allerdings nur den Transaktionskostenaspekt der Theorie berücksichtigt. Hier erscheinen Forschungen für die Agenturtheorie aber auch zur Rekonstruktion der Agentur-Kundenbeziehung vielversprechend.

Integrierte Kommunikation:

- *Integrierte Kommunikation: Unterschiede bei externen Agenturen und internen Abteilungen hinsichtlich der Prozesse und Effizienz:*

Die Effizienz war zentrales Anliegen bei der Anwendung integrierter Kommunikation. Die Studie deckte zahlreiche organisatorische Probleme auf Seiten der Auftraggeber und auch der Agenturen auf, wobei die Unternehmensseite aus Agentursicht beleuchtet wurde. Die Studie liefert die Basis für einen Vergleich von Agenturen und Abteilungen in Organisationen hinsichtlich der der Prozesse und der Effizienzfaktoren. Diese Forschungen können zum einen auf eine Optimierung der Prozesse abzielen, aber vor allem weitere Faktoren identifizieren, die eine Umsetzung von integrierter Kommunikation befördern oder verhindern. Die Erkenntnisse dieser Studien zeigen in eine klare Richtung, bedürfen allerdings eine stärkeren empirischen Fundierung. In diesem Zuge ist eine gleichzeitige Untersuchung im Unternehmenskontext sinnvoll.

- *Öffentliche Auftraggeber (insbesondere Ministerien) und integrierte Kommunikation:*

In der Studie wurde mehrfach die Organisationsstruktur von Ministerien als für die in-

¹³⁸Die Principal-Agent-Theory geht auf einen Aufsatz von Jensen und Heckling (1976) zurück und ist Teil der Neuen Institutionenökonomik (vergleiche auch Eisenhardt 1989 und Stokes und Peeples 2006).

tegrierte Kommunikation als förderlich bezeichnet. Eine Vergleichsstudie von integrierter Kommunikation auf der Basis dieser Arbeit kann Erfolgsfaktoren vor allem aus organisationaler Sicht identifizieren und der Entwicklung einer normativen Theorie der Organisation von integrierter Kommunikation dienen. Wie oben erwähnt, scheint eine Erweiterung der Erkenntnisse der IK auf alle Prozesse angezeigt. Der hohe Nutzen einer solchen Forschung ist somit evident.

- *Eignung von Werbung als PR-Anlass:*

Aus den Antworten war eine gewisse Selbstreferenzialität von Kommunikation zu entnehmen. Inwiefern Werbung selbst zum Gegenstand von PR werden kann, ist ein interessanter Teilaspekt von gewissem Forschungsinteresse. Insbesondere ein praktischer Nutzen ist aufgrund dieser Erkenntnisse zu erwarten.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das Untersuchungsfeld einige fruchtbare Erkenntnisse für die allgemeine Beratungs- und Kommunikationsforschung bereithält. Mit dieser Arbeit ist der Versuch unternommen worden, einen neuen Zugang zur Betrachtung der Beratungsprozesse in Kommunikationsagenturen zu finden.

Die oben genannten Ansatzpunkte für zukünftigen Forschungsbedarf zeigen, dass der Untersuchungskontext Kommunikationsagenturen im Speziellen und die Beratungsforschung im Allgemeinen noch einige spannende Fragen aufwirft. Auch angesichts der Bedeutung der organisatorischen Aspekte für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung der integrierten Kommunikation ist mit dieser Arbeit die Aufforderung verbunden, dass zukünftige Forschungen weiter in diesen Untersuchungsgegenstand vordringen und den zuvor identifizierten weiteren Forschungsbedarf und Anregungen zu weiteren Überlegungen aufgreifen werden.

Literaturverzeichnis

- [Aamodt und Plaza 1994] AAMODT, A. ; PLAZA, E.: Case-Based Reasoning: Foundational Issues, Methodological Variations, and System Approaches. 7 (1994), Nr. 1, S. 39–59
- [Ahlers 2006] AHLERS, Grit M.: *Organisation der Integrierten Kommunikation*. Wiesbaden, 2006
- [Al-Ani 2008] AL-ANI, A.: Mikropolitik im Management: Ein handlungsorientierter Ansatz. In: WRONA, T (Hrsg.): *Strategische Managementforschung: aktuelle Entwicklungen und internationale Perspektiven*. Wiesbaden, 2008, S. 86–104
- [Albrecht 2008] ALBRECHT, S.: Netzwerke und Kommunikation. Zum Verhältnis zweier sozialwissenschaftlicher Paradigmen. In: *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften*. Springer, 2008, S. 165
- [Allais 1953] ALLAIS, M.: Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: Critique des postulats et axiomes de l'école Américaine. In: *Econometrica: Journal of the Econometric Society* (1953), S. 503–546
- [Amabile 1996] AMABILE, T. M.: *Creativity in context*. Boulder, CO, 1996
- [Anderson 1985] ANDERSON, J. C.: A Measurement Model to Assess Measure-Specific Factors in Multiple-Informant Research. In: *Journal of Marketing Research* 22 (1985), Nr. 1, S. 86–92
- [Anderson 1983] ANDERSON, J.R.: *The architecture of cognition*. Cambridge, 1983
- [Arrow 1971] ARROW, K. J.: *Essays in the theory of risk-bearing*. Amsterdam, 1971
- [Axelrod 1976] AXELROD, R. ; AXELROD, R. (Hrsg.): *Structure of Decision. The Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton, 1976
- [Backhaus et al. 2006] BACKHAUS, K. ; ERICHSON, B. ; PLINKE, W. ; WEIBER, R.: *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin, 2006
- [Baerns und Raupp 2000] BAERNS, B. ; RAUPP, J.: Analyse und Bewertung von Erfahrungen. In: BAERNS, B (Hrsg.) ; RAUPP, J (Hrsg.): *Information und Kommunikation in Europa – Forschung und Praxis. Transnational Communication in Europe – Practice and Research*. 2000, S. 155–157
- [Bagozzi et al. 1991] BAGOZZI, R. P. ; YI, Y. ; PHILLIPS, L. W.: Assessing Construct Validity in Organizational Research. In: *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), Nr. 3, S. 421–458

- [Bamberg und Coenenberg 1996] BAMBERG, G. ; COENENBERG, A. G.: *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*. München, 1996
- [Barnard 1969] BARNARD, C I.: *Organisation und Management*. Stuttgart, 1969
- [Bastick 1982] BASTICK, T: *Intuition: how we think and act*. Chichester, 1982
- [Battenfeld 2005] BATTENFELD, D.: *Delegation oder Zentralisation von Entscheidungskompetenzen*. Lohmar, 2005
- [Beals et al. 1968] BEALS, R. ; KRANTZ, H.R. ; TVERSKY, A.: Foundations of Multidimensional Scaling. 75 (1968), Nr. 2, S. 127–142
- [Becker 1976] BECKER, G.S.: *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago, 1976
- [Beninde 2000] BENINDE, L.: *Planning. Verbraucherorientierte strategische Planung in der Werbeagentur*. Bonn, 2000
- [Benz 1994] BENZ, A.: *Kooperative Verwaltung: Funktionen, Voraussetzungen und Folgen*. Baden-Baden, 1994
- [Bergen et al. 1992] BERGEN, M. ; DUTTA, S. ; WALKER, O.C.: Agency Relationships in marketing: a review of the implication and applications of agency and related theories. 56 (1992), S. 1–24
- [Betsch et al. 2004] BETSCH, C ; BETSCH, T ; HABERSTROH, S: Intuition: Wann Sie Ihren Bauch entscheiden lassen können. In: *Wirtschaftspsychologie* (2004), Nr. 2, S. 81–83
- [Betsch 2008] BETSCH, T: The Nature of Intuition and Its Neglects in Research on Judgment and Decision Making. In: PLESSNER, H (Hrsg.) ; BETSCH, C (Hrsg.) ; BETSCH, T (Hrsg.): *Intuition in judgment and decision making*. New York, 2008, S. 3–22
- [Betsch und Haberstroh 2005] BETSCH, T (Hrsg.) ; HABERSTROH, S. (Hrsg.): *The Routines of Decision Making*. Mahwah, 2005
- [Blonski 1999] BLONSKI, M.: Social learning with case-based decisions. 38 (1999), Nr. 1, S. 59–77
- [Bossert und Stehling 1990] BOSSERT, W ; STEHLING, F: *Theorie kollektiver Entscheidungen: eine Einführung*. Berlin, 1990
- [Bowers et al. 1990] BOWERS, K S. ; REGEHR, G ; BALTHAZARD, C ; PARKER, K: Intuition in the context of discovery. In: *Cognitive Psychology* 22 (1990), Nr. 1, S. 72 – 110
- [Brauchlin und Heene 1995] BRAUCHLIN, E ; HEENE, R: *Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik. Eine Einführung*. Stuttgart, 1995
- [Bruggmann 2000] BRUGGMANN, M: *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Wiesbaden, 2000

- [Bruhn 2002] BRUHN, M.: *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. München, 2002
- [Bruhn 2003] BRUHN, M.: *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*. Stuttgart, 2003
- [Bruhn 2006a] BRUHN, M.: *Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern: Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Wiesbaden, 2006
- [Bruhn 2006b] BRUHN, M.: *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*. Stuttgart, 2006
- [Bruhn 2007] BRUHN, M.: *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden, 2007
- [Bruhn und Ahlers 2009] BRUHN, M ; AHLERS, G M.: Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation. Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur verstärkten Zusammenarbeit. In: RÖTTGER, U (Hrsg.): *Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. Wiesbaden, 2009, S. 201–212
- [Bruhn et al. 2008] BRUHN, M ; BURMANN, C ; KIRCHGEORG, M: *Marketing*. Wiesbaden, 2008
- [Burkart 2008] BURKART, R: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. In: BENTELE, G (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations: wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln: mit Lexikon*. 2., korrigierte und erw. Aufl. Wiesbaden, 2008, S. 223–240
- [Burkart und Probst 1991] BURKART, R ; PROBST, S: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Eine kommunikationswissenschaftlich begründete Perspektive. In: *Publizistik* 36 (1991), Nr. 1, S. 56–76
- [Burns 1961] BURNS, T: Micropolitics: Mechanisms of Institution Change. In: *Administrative Science Quarterly* 6 (1961), Nr. 3, S. 257–281
- [Byrne 1971] BYRNE, D.E.: *The attraction paradigm*. New York, 1971
- [Camerer 2000] CAMERER, C. F.: Prospect Theory in the Wild: Evidence from the Field. In: KAHNEMAN, D. (Hrsg.) ; TVERSKY, A. (Hrsg.): *Choices, Values and Frames*. Cambridge, 2000, S. 288–300
- [Camerer 1989] CAMERER, C.F.: An experimental test of several generalized utility theories. In: *Journal of Risk and Uncertainty* 2 (1989), Nr. 1, S. 61–104
- [Camerer und Loewenstein 2004] CAMERER, C.F. ; LOEWENSTEIN, G.: Behavioral Economics: Past, Present, Future. In: CAMERER, C.F. (Hrsg.) ; LOEWENSTEIN, G. (Hrsg.) ; RABIN, M. (Hrsg.): *Advances in Behavioral Economics*. Princeton, 2004, S. 3–52
- [Cates 1979] CATES, C.: Beyond Muddling: Creativity. 39 (1979), Nr. 6, S. 527–532
- [Coase 1937] COASE, RH: The nature of the firm. In: *Economica* 4 (1937), Nr. 16, S. 386–405

- [Cohen et al. 1987] COHEN, M. ; JAFFRAY, J.Y. ; SAID, T.: Experimental comparison of individual behavior under risk and under uncertainty for gains and for losses. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39 (1987), Nr. 1, S. 1–22
- [Collingridge 1992] COLLINGRIDGE, D.: *The management of scale: big organizations, big decisions, big mistakes*. London, 1992
- [Connolly 1980] CONNOLLY, T.: Uncertainty, action and competence: Some alternative to omniscience in complex problem-solving. In: FIDDLE, Seymour (Hrsg.): *Uncertainty: behavioral and social dimensions*. New York, 1980, S. 69–91
- [Couger 1995] COUGER, J.D.: *Creative problem solving and opportunity finding*. Danvers, 1995
- [Creswell 1998] CRESWELL, J.W.: *Qualitative Inquiry and Research Design - Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks [u.a.], 1998
- [Cross 1983] CROSS, J.G.: *A theory of adaptive economic behavior*. New York : Cambridge University Press, 1983
- [Csikszentmihalyi 1997] CSIKSZENTMIHALYI, M.: *Kreativität: wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden*. Stuttgart, 1997
- [Cupp 1985] CUPP, R. L.: *A study of public relations crisis management in West Virginia chemical companies*. Maryland, Unpublished master's thesis. University of Maryland, Diplomarbeit, 1985
- [David 1985] DAVID, P.A.: Clio and the Economics of QWERTY. In: *The American Economic Review* (1985), S. 332–337
- [David 1986] DAVID, P.A.: Understanding the economics of QWERTY: The necessity of history. In: PARKER, W.N. (Hrsg.): *Economic history and the modern economist*. Blackwell Publishers, 1986, S. 30–49
- [Dawes 1988] DAWES, R.M.: *Rational Choice in an Uncertain World*. San Diego, 1988
- [Deck 2007] DECK, M.: *Struktur der PR-agenturlandschaft in Deutschland*. München, 2007
- [Dembo 1931] DEMBO, T.: Der Aerger als dynamisches Problem. In: *Psychologische Forschung* 15 (1931), Nr. 1, S. 1–144
- [Devendorf und Highhouse 2008] DEVENDORF, S.A. ; HIGHHOUSE, S.: Applicant-employee similarity and attraction to an employer. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81 (2008), Nr. 4, S. 607–617
- [Diekmann 1993] DIEKMANN, A.: Sozialkapital und das Kooperationsproblem in sozialen Dilemmata. In: *Analyse und Kritik* 15 (1993), Nr. 1, S. 22–35

- [Diekmann 2008] DIEKMANN, A.: Dimensionen des Sozialkapitals. In: *Sozialkapital: Grundlagen und Anwendungen*. Wiesbaden. Wiesbaden, 2008, S. 47–65
- [Donsbach und Wenzel 2002] DONSBACH, W ; WENZEL, A: Aktivität und Passivität von Journalisten gegenüber parlamentarischer Pressearbeit: Inhaltsanalyse von Pressemitteilungen und Presseberichterstattung am Beispiel der Fraktionen des Sächsischen Landtags. In: *Publizistik* 47 (2002), Nr. 4, S. 373–387
- [Dörrenbächer 2006] DÖRRENBÄCHER, C: Mikropolitik in Multinationalen Unternehmen: Konturen eines neuen Forschungsfeldes. In: *Transnationale Konzerne: ein neuer Organisationstyp?* Wiesbaden, 2006, S. 123–152
- [Downs 1966] DOWNS, A.: *Bureaucratic Structure and Decision-Making*. Santa Monica, 1966
- [Dozier et al. 1995] DOZIER, David M. ; GRUNIG, Larissa A. ; GRUNIG, James E.: *Manager's guide to excellence in Public Relations and communication management*. Mahwah, 1995
- [Duncan und Moriarty 1997] DUNCAN, T. ; MORIARTY, S.E.: *Driving Brand Value - Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*. New York, 1997
- [Easley und Rustichini 2005] EASLEY, D. ; RUSTICHINI, A.: Optimal guessing: Choice in complex environments. 124 (2005), Nr. 1, S. 1–21
- [Edwards 1955] EDWARDS, W: The prediction of decisions among bets. In: *Journal of Experimental Psychology* 50 (1955), Nr. 3, S. 201–214
- [Edwards et al. 1963] EDWARDS, W. ; LINDMAN, H. ; SAVAGE, L.: *Bayesian Statistical Inference for Psychological Research*. 1963. – 193–242 S.
- [Eisenhardt 1989] EISENHARDT, K.M.: Agency Theory: An Assessment and Review. 14 (1989), Nr. 1, S. 57–74
- [Emrich 2008] EMRICH, C: *Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management*. 2008
- [Epstein 1991] EPSTEIN, S.: Cognitive-experiential self-theory: An integrative theory of personality. In: CURTIS, R. (Hrsg.): *The relational self: Convergences in psychoanalysis and social psychology*. New York, 1991, S. 111–137
- [Epstein 2008] EPSTEIN, S: Intuition from the Perspective of Cognitive-Experiential Self-Theory. In: PLESSNER, H (Hrsg.) ; BETSCH, C (Hrsg.) ; BETSCH, T (Hrsg.): *Intuition in judgment and decision making*. New York, 2008, S. 23–38
- [Eraker und Sox 1981] ERAKER, S.A. ; SOX, H.C.: Assessment of patients' preferences for therapeutic outcomes. In: *Medical Decision Making* 1 (1981), Nr. 1, S. 29–39

- [Erpenbeck 2004] ERPENBECK, J: Vier unbewältigte Probleme bei der Bewältigung des Unplanbaren. In: BÖHLE, F (Hrsg.); PFEIFFER, S (Hrsg.); SEVSAY-TEGETHOFF, N (Hrsg.): *Die Bewältigung des Unplanbaren*. Wiesbaden, 2004, S. 319–321
- [Esch et al. 2008] ESCH, F.; HERRMANN, A.; SATTLER, H: *Marketing: Eine managementorientierte Einführung*. München, 2008
- [Esch 2004] ESCH, F.-R.: *Strategie und Technik der Markenführung - 2., überarb. und erw. Aufl.* München, 2004
- [Esch 2006] ESCH, F.-R.: *Wirkung integrierter Kommunikation: Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung*. Wiesbaden, 2006
- [Feldman und March 1981] FELDMAN, M.S.; MARCH, J.G.: Information in organizations as signal and symbol. In: *Administrative science quarterly* (1981), S. 171–186
- [Femers 2002a] FEMERS, S: Beratungsmarkt und Beratungshistorie. In: GÜTTLER, A (Hrsg.); KLEWES, J (Hrsg.): *Drama Beratung!: Consulting oder Consultainment?* 1. Aufl. Frankfurt am Main, 2002, S. 21–34
- [Femers 2002b] FEMERS, Susanne: Berater und Klienten: Die Inszenierung destruktiver Strukturen. In: GÜTTLER, A (Hrsg.); KLEWES, J (Hrsg.): *Drama Beratung!: Consulting oder Consultainment?* 1. Aufl. Frankfurt am Main, 2002b, S. 41–54
- [Fengler und Ruß-Mohl 2008] FENGLER, S.; RUSS-MOHL, S.: The Crumbling Hidden Wall: towards an Economic Theory of Journalism. 61 (2008), Nr. 4, S. 520–542
- [Ferguson 1999] FERGUSON, S.D.: *Communications Planning: An integrated approach*. Thousand Oaks, 1999
- [Fincham und Clark 2002] FINCHAM, R.; CLARK, T: Introduction: The Emergence of Critical Perspectives on Consulting. In: CLARK, T (Hrsg.); FINCHAM, R (Hrsg.): *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford, 2002, S. 1–18
- [Fischer 2004] FISCHER, K.: *Aspekte einer empirisch fundierten betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie*. Wiesbaden, 2004
- [Fischer 2007] FISCHER, P M.: *Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource*. Wiesbaden, 2007
- [Fischhoff 1983] FISCHHOFF, B.: Predicting frames. In: *Learning, Memory* 9 (1983), Nr. 1, S. 103–116
- [Fishburn und Kochenberger 1979] FISHBURN, P.C.; KOCHENBERGER, G.A.: Two-Piece von Neumann-Morgenstern Utility Functions. In: *Decision Sciences* 10 (1979), Nr. 4, S. 503–518
- [Franken 2007] FRANKEN, S: *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen*. Wiesbaden, 2007

- [Friedman 1953] FRIEDMAN, M.: The Methodology of Positive Economics. (1953), S. 3–43
- [Friedman und Savage 1948] FRIEDMAN, M ; SAVAGE, L. J.: The Utility Analysis of Choices Involving Risk. In: *The Journal of Political Economy* 56 (1948), Nr. 4, S. 279–304
- [Friedrichsen und Konerding 2004] FRIEDRICHSEN, M. ; KONERDING, J. ; GESAMTVERBAND DER KOMMUNIKATIONSAGENTUREN (GWA) E.V. (Hrsg.): *Abschlussbericht zur Studie Integrierte Kommunikation*. 2004
- [Fröhlich 2008] FRÖHLICH, R: Definitionen und Praktikertheorien: Die Problematik der PR-Definition(en). In: BENTELE, G (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations: wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln: mit Lexikon*. 2., korrigierte und erw. Aufl. Wiesbaden, 2008, S. 95–109
- [Fudenberg und Levine 1997] FUDENBERG, D. ; LEVINE, D.: *Theory of Learning in Games*. Boston, 1997
- [Galtung und Ruge 1965] GALTUNG, J. ; RUGE, M.H.: The Structure of Foreign-News - The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crisis in 4 Norwegian Newspapers. In: *Journal of Peace Research* (1965), Nr. 1, S. 64–91
- [Gamson und Modigliani 1987] GAMSON, W.A. ; MODIGLIANI, A.: The Changing Culture of Affirmative Action. In: BRAUNGART, R.D. (Hrsg.) ; BRAUNGART, M.M. (Hrsg.): *Research in political sociology* Bd. 3. 1987, S. 137–177
- [Gamson und Modigliani 1989] GAMSON, W.A. ; MODIGLIANI, A.: Media discourse and public opinion on nuclear power: A constructionist approach. In: *American Journal of Sociology* 95 (1989), Nr. 1, S. 1
- [Gayer et al. 2007] GAYER, G. ; GILBOA, I. ; LIEBERMAN, O.: Rule-Based and Case-Based Reasoning in Housing Prices. In: *The B.E. Journal of Theoretical Economics* 7 (2007), Nr. 1, S. Article 10
- [Gentner 1983] GENTNER, D.: Structure-mapping: A theoretical framework for analogy. In: *Cognitive Science: A Multidisciplinary Journal* 7 (1983), Nr. 2, S. 155–170
- [Gentner und Markman 1997] GENTNER, D. ; MARKMAN, A.B.: Structural alignment in analogy and similarity. 52 (1997), Nr. 1, S. 45–56
- [Gigerenzer 1991] GIGERENZER, G.: How to make cognitive illusions disappear: Beyond “heuristics and biases”. In: *European Review of Social Psychology* 2 (1991), Nr. 1, S. 83–115
- [Gigerenzer 2008] GIGERENZER, G: *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München, 2008

- [Gigerenzer und Todd 1999a] GIGERENZER, G. ; TODD, P.M.: Fast and Frugal Heuristics - The Adaptive Toolbox. In: GIGERENZER, G. (Hrsg.) ; TODD, P.M. (Hrsg.): *Simple Heuristics That Make Us Smart*. New York, 1999, S. 3–36
- [Gigerenzer und Todd 1999b] GIGERENZER, G. (Hrsg.) ; TODD, P.M. (Hrsg.): *Simple Heuristics That Make Us Smart*. New York, 1999. – 3–36 S.
- [Gilboa et al. 2006] GILBOA, I. ; LIEBERMAN, O. ; SCHMEIDLER, D.: Empirical Similarity. In: *The Review of Economics and Statistics* 88 (2006), Nr. 3, S. 433–444
- [Gilboa und Pazgal 2001] GILBOA, I. ; PAZGAL, A.: Cumulative Discrete Choice. 12 (2001), S. 118–130
- [Gilboa et al. 2007] GILBOA, I. ; POSTLEWAITE, A. ; SCHMEIDLER, D.: *Similarity in Consumer Choices (unveröffentlicht)*. 2007
- [Gilboa und Schmeidler 1993] GILBOA, I. ; SCHMEIDLER, D.: *Case-Based Knowledge Representation*. <http://www.kellogg.northwestern.edu/research/math/papers/1053.pdf>. Version: 1993
- [Gilboa und Schmeidler 1995] GILBOA, I. ; SCHMEIDLER, D.: Case-Based Decision Theory. 110 (1995), Nr. 3, S. 605–639
- [Gilboa und Schmeidler 1996] GILBOA, I. ; SCHMEIDLER, D.: Case-based optimization. In: *Games and Economic Behavior* 15 (1996), Nr. 1, S. 1–26
- [Gilboa und Schmeidler 1997a] GILBOA, I. ; SCHMEIDLER, D.: Act Similarity in case-based decision theory. 9 (1997a), Nr. 1, S. 47–61
- [Gilboa und Schmeidler 1997b] GILBOA, I. ; SCHMEIDLER, D.: Cumulative Utility Consumer Theory. 38 (1997b), Nr. 4, S. 737–761
- [Gilboa und Schmeidler 2001a] GILBOA, I. ; SCHMEIDLER, D.: *A Theory of Case-Based Decisions*. Cambridge, 2001
- [Gilboa und Schmeidler 2001b] GILBOA, I. ; SCHMEIDLER, D.: Reaction to price changes and aspiration level adjustments. 6 (2001b), S. 215–223
- [Gilboa et al. 2002] GILBOA, I. ; SCHMEIDLER, D. ; WAKKER, P.: Utility in Case Based Theory. 105 (2002), S. 483–502
- [Gilovich und Griffin 2002] GILOVICH, T. ; GRIFFIN, D.: Introduction - Heuristics and Biases: Then and Now. In: GILOVICH, T. (Hrsg.) ; GRIFFIN, D. (Hrsg.) ; KAHNEMAN, D. (Hrsg.): *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge, 2002a, S. 1–18

- [Gilovich et al. 2002] GILOVICH, T. (Hrsg.) ; GRIFFIN, D. (Hrsg.) ; KAHNEMAN, D. (Hrsg.): *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge, 2002b
- [Gläser und Laudel 2006] GLÄSER, J. ; LAUDEL, G.: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden, 2006
- [Goffman 1959] GOFFMAN, E: *The presentation of self in everyday life*. New York, 1959
- [Goffman 1974] GOFFMAN, E.: *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. New York, 1974
- [Gould et al. 1999] GOULD, S.J. ; GREIN, A.F. ; LERMAN, D.B.: The Role of Agency-Client Integration in Integrated Marketing Communications: A complementary Agency Theory-Interorganizational Perspective. 21 (1999), Nr. 1
- [Granovetter 1985] GRANOVETTER, M: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91 (1985), Nr. 3, S. 481–510
- [Grunig 1992] GRUNIG, J.E.: *Excellence in Public Relations and Communications Managment*. Hillsdale (NJ), 1992
- [Grunig und Grunig 1989] GRUNIG, J.E. ; GRUNIG, L.A.: Toward a Theory of the Public Relations Behavior of Organizations: Review of a Program of Research. In: GRUNIG, J.E. (Hrsg.) ; GRUNIG, L.A. (Hrsg.): *Public Relations Research Annual Vol 1*. Hillsdale, 1989, S. 27–63
- [Guba und Lincoln 1989] GUBA, E.G. ; LINCOLN, Y.S.: *Fourth generation evaluation*. Thousand Oaks, 1989
- [Guerdjikova 2004] GUERDJIKOVA, A.V.: *Case-Based Decision Theory and Financial Markets*, Heidelberg, Diss., 2004. <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/volltexte/2004/5176/pdf/mythesis.pdf>
- [Güttler und Ganslandt 2002] GÜTTLER, A ; GANSLANDT, R: Von Göttern und Anglern: Die emotionale Seite der Beratung. In: GÜTTLER, A (Hrsg.) ; KLEWES, J (Hrsg.): *Drama Beratung!: Consulting oder Consultainment?* Frankfurt am Main, 2002
- [Halpern 1998] HALPERN, J.J.: Bonded Rationality: The Rationality of Everyday Decision Making in a Social Context. In: HALPERN, J.J. (Hrsg.) ; STERN, R. (Hrsg.): *Debating Rationality. Nonrational Aspects of Organizational Decision Making*. Ithaca/London, 1998, S. 219–238
- [Hansen und Schmidt 2006] HANSEN, R. ; SCHMIDT, S.: *Konzeptionspraxis: Eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute. Mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gartenzweig*. Frankfurt, 2006
- [Hartleben 2004] HARTLEBEN, R.E.: *Werbekonzeption und Briefing - Ein praktischer Leitfaden zum Erstellen zielgruppenspezifischer Werbe- und Kommunikationskonzepte*. Erlangen, 2004

- [Hazleton und Kennan 2000] HAZLETON, V. ; KENNAN, W.: Social capital: Reconceptualizing the bottom line. In: *Corporate Communications: An International Journal* 5 (2000), Nr. 2, S. 81–87
- [Hell 1993] HELL, W.: Kognitive und optische Täuschungen. In: HELL, W. (Hrsg.) ; FIEDLER, K. (Hrsg.) ; GIGERENZER, G. (Hrsg.): *Kognitive Täuschungen: Fehl-Leistungen und Mechanismen des Urteilens, Denkens und Erinnerns*. Heidelberg, 1993, S. 317–324
- [Hempel 1945] HEMPEL, C.G.: Studies in the Logic of Confirmation (I). 54 (1945), Nr. 213, S. 1–26
- [Henke 1995] HENKE, L-L: A Longitudinal Analysis of the Ad Agency-Client Relationship: Predictors of an Agency Switch. 35 (1995), Nr. 2, S. 24–30
- [Herger 2006] HERGER, N.: *Vertrauen und Organisationskommunikation*. Wiesbaden, 2006
- [Herrmann 1996] HERRMANN, N.: *The whole brain business book*. New York, 1996
- [Hershey und Schoemaker 1980] HERSHEY, J.C. ; SCHOEMAKER, P.J.H.: Risk taking and problem context in the domain of losses: An expected utility analysis. In: *Journal of Risk and Insurance* (1980), S. 111–132
- [Heun 2008] HEUN, T: Zwischen Schein und Sein: Die Bedeutung der Marktforschung für die Werbewirtschaft und ihre Werbung. In: SCHRAGE, D (Hrsg.) ; FREDERICI, M R. (Hrsg.): *Zwischen Methodenpluralismus und Datenhandel: zur Soziologie der kommerziellen Marktforschung*. Wiesbaden, 2008, S. 73–94
- [Hoepfner 2008] HOEPFNER, J: Product-Publicity, Produkt-PR und Marken-PR - Ein Schichtenmodell. In: LIEBERT, T (Hrsg.): *Strategische Kommunikation lehren, praktizieren und evaluieren: thematische Beiträge zur Verabschiedung von Jürg W. Leipziger als Honorarprofessor an der Universität Leipzig*. Leipzig, 2008, S. 166–201
- [Hogarth 1994] HOGARTH, R M.: *Judgement and choice: the psychology of decision*. Chichester, 1994
- [Hogarth 2001] HOGARTH, R M.: *Educating intuition*. Chicago, 2001
- [Hogarth 2008] HOGARTH, R M.: On the Learning of Intuition. In: PLESSNER, H (Hrsg.) ; BETSCH, C (Hrsg.) ; BETSCH, T (Hrsg.): *Intuition in judgment and decision making*. New York, 2008, S. 91–106
- [Hoitsch und Lingnau 2007] HOITSCH, H ; LINGNAU, V: *Kosten- und Erlösrechnung: eine controllin-orientierte Einführung*. Berlin, 2007
- [Hopf 1995] HOPF, C: *Familie und Rechtsextremismus: familiale Sozialisation und rechtsextreme Orientierungen junger Männer*. Weinheim, 1995
- [Hopf und Weingarten 1993] HOPF, C. (Hrsg.) ; WEINGARTEN, E. (Hrsg.): *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart, 1993

- [Hume 1748] HUME, D.: *An Enquiry Concerning Human Understanding*. Oxford, 1748
- [Hurrle und Kieser 2005] HURRELE, B. ; KIESER, A.: Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten? 65 (2005), Nr. 6, S. 584–602
- [Immerschitt 2009] IMMERSCHITT, W: *Profil durch PR: Strategische Unternehmenskommunikation ; vom Konzept zur CEO-Positionierung*. Wiesbaden, 2009
- [Ivcevic 2009] IVCEVIC, Z: Creativity map: Toward the next generation of theories of creativity. In: *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 3 (2009), Nr. 1, S. 17–21
- [Jahnke et al. 2001] JAHNKE, H. ; CHWOLKA, A. ; SIMONS, D.: Coordinating Demand and Capacity by Adaptive Decision Making. An Application of the Case-Based Decision Theory. / University of Bielefeld. 2001 (471). – Discussion Paper
- [Janis 1972] JANIS, I L.: *Victims of Groupthink*. Boston, 1972
- [Jarren 2007] JARREN, O: Forschungsfeld strategische Kommunikation. Eine Bilanz. In: *Fortschritte der politischen Kommunikationsforschung: Festschrift für Lutz Erbring*. Wiesbaden, 2007, S. 51–74
- [Jensen und Heckling 1976] JENSEN, M. ; HECKLING, W.: Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. 3 (1976), Nr. 4, S. 305–360
- [Jeschke 2007] JESCHKE, K: Die Rolle des Beziehungsmarketings für Beratungsunternehmen - Verhaltenstheoretische Grundlagen und Gestaltungsanforderungen. In: NISSEN, V (Hrsg.): *Consulting research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden, 2007, S. 197–215
- [Jungermann et al. 2005] JUNGERMANN, H. ; PFISTER, H.-R. ; FISCHER, K.: *Die Psychologie der Entscheidung: Eine Einführung*. Heidelberg, 2005
- [Kahneman und Frederick 2002] KAHNEMAN, D. ; FREDERICK, S.: Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In: GILOVICH, T. (Hrsg.) ; GRIFFIN, D. (Hrsg.) ; KAHNEMAN, D. (Hrsg.): *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge, 2002, S. 1–18
- [Kahneman et al. 1991] KAHNEMAN, D. ; KNETSCH, J. L. ; THALER, D. H.: *Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias*. 1991. – 193–206 S.
- [Kahneman et al. 1982] KAHNEMAN, D. (Hrsg.) ; SLOVIC, P. (Hrsg.) ; TVERSKY, A. (Hrsg.): *Judgement under Uncertainty: Heuristic an Biases*. Cambrigde (USA), 1982
- [Kahneman und Tversky 1979] KAHNEMAN, D ; TVERSKY, A: Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica* 47 (1979), Nr. 2, S. 263–291

- [Kahneman und Tversky 1984] KAHNEMAN, D. ; TVERSKY, A.: Choices Values and Frames. In: *American Psychologist* 39 (1984), Nr. 4, S. 341–350
- [Kahneman und Tversky 2000] KAHNEMAN, D. (Hrsg.) ; TVERSKY, A. (Hrsg.): *Choices, Values and Frames*. Cambridge, 2000
- [Keegan et al. 1992] KEEGAN, W ; MORIARTY, S ; DUNCAN, T: *Marketing*. 1. Englewood Cliffs, NJ, 1992
- [Keynes 1921] KEYNES, J.M.: *A treatise on probability*. London, 1921
- [Keynes 1923] KEYNES, J.M.: A tract on monetary reform. In: *The Collected Writings of John Maynard Keynes* (1923)
- [Kieser 2002] KIESER, A: On Communication Barriers Between Management Science, Consultancies and Business Organizations. In: CLARK, Timothy (Hrsg.) ; FINCHAN, Robin (Hrsg.): *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford, 2002, S. 206–227
- [Kirchgässner 2008] KIRCHGÄSSNER, G.: *Homo oeconomicus: Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Tübingen, 2008
- [Kirchner 2001] KIRCHNER, K.: *Integrierte Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden, 2001
- [Klatetzki 2006] KLATETZKI, T.: Die Klugheit der Kluges Entscheiden in dynamischen und riskanten Umwelten. Eine Erläuterung auf vier Ebenen. In: SCHERZBERG, A. ET AL. (Hrsg.): *Kluges Entscheiden*. Tübingen, 2006, S. 143–166
- [Klein 1999] KLEIN, G.: *Sorces of power: How people make decisions*. Cambridge, 1999
- [Klein und Scholl 2004] KLEIN, R. ; SCHOLL, A.: *Planung und Entscheidung*. München, 2004
- [Klewes 2002a] KLEWES, J: Die hohe Kunst des Briefings: Do's and Don'ts für Agenturen und Auftraggeber. In: GÜTTLER, A (Hrsg.) ; KLEWES, J (Hrsg.): *Drama Beratung!: Consulting oder Consultainment?* 1. Aufl. Frankfurt am Main, 2002, S. 130–141
- [Klewes 2002b] KLEWES, J: Zwischen Flexibilität und Stabilität: Eine Skizze zur Identität des Beratungssystems. In: GÜTTLER, A (Hrsg.) ; KLEWES, J (Hrsg.): *Drama Beratung!: Consulting oder Consultainment?* 1. Aufl. Frankfurt am Main, 2002, S. 267–280
- [Knight 1921] KNIGHT, F H.: *Risk, uncertainty and profit*. Chicago, 1921
- [Köhler 1976] KÖHLER, H: *Die Effizienz betrieblicher Gruppenentscheidungen*. Bochum, 1976
- [Kotler et al. 2007] KOTLER, P ; KELLER, K L. ; BLIEMEL, F W.: *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*. München, 2007

- [Kowal und O'Connell 2007] KOWAL, S. ; O'CONNELL, D. C.: Zur Transkription von Gesprächen. In: FLICK, U. (Hrsg.) ; KARDORFF, E. von (Hrsg.) ; STEINKE, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Hamburg, 2007
- [Kranz 2007] KRANZ, M: *Management von Strategieprozessen: Von der strategischen Planung zur integrierten Strategieentwicklung*. Wiesbaden, 2007
- [Kraus und Mohe 2007] KRAUS, S ; MOHE, M: Zur Divergenz ideal- und realtypischer Beratungsprozess. In: NISSEN, V (Hrsg.): *Consulting research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden, 2007, S. 3–38
- [Krause 2006] KRAUSE, A.: Herding without Following the Herd: The Dynamics of Case-based Decisions with Local Interactions. In: *Lecture Notes in Economic and Mathematical Systems* 567 (2006), S. 179
- [Kriz und Lisch 1988] KRIZ, J ; LISCH, R: *Methoden-Lexikon für Mediziner, Psychologen, Soziologen*. München, 1988
- [Kruschwitz und Kruschwitz 1996] KRUSCHWITZ, L ; KRUSCHWITZ, P: Daniel Bernouille: Entwurf einer neuen Theorie zur Bewertung von Lotterien (Deutsche Übersetzung). In: *Die Betriebswirtschaft* 56 (1996), S. 733–742
- [Kuckartz 2007] KUCKARTZ, U.: *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage*. Wiesbaden, 2007
- [Kühn 1989] KÜHN, R.: Marketing-Mix. In: POTH, L. (Hrsg.): *Marketing (Loseblattsammlung)*. Neuwied, 1989, S. Abschnitt 47
- [Kumar et al. 1993] KUMAR, N ; STERN, L W. ; ANDERSON, J C.: Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. In: *The Academy of Management Journal* 36 (1993), Nr. 6, S. 1633–1651
- [Kunczik und Szyszka 2008] KUNCZIK, M ; SZYSZKA, P: Praktikertheorien. In: BENTELE, G (Hrsg.) ; FRÖHLICH, R (Hrsg.) ; SZYSZKA, P (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations: wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln: mit Lexikon*. 2., korrigierte und erw. Aufl. Wiesbaden, 2008, S. 110–124
- [Küpper und Ortmann 1992] KÜPPER, W ; ORTMANN, G: *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. 2., durchges. Aufl. Opladen, 1992
- [Langan-Fox und Shirley 2003] LANGAN-FOX, Janice ; SHIRLEY, Debbie A.: The Nature and Measurement of Intuition: Cognitive and Behavioral Interests, Personality, and Experiences. In: *Creativity Research Journal* 15 (2003), Nr. 2/3, S. 207–222
- [Laux 2005] LAUX, H.: *Entscheidungstheorie*. Berlin, 2005

- [Leipziger 2007] LEIPZIGER, J.W.: *Konzepte entwickeln - Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation*. Frankfurt am Main, 2007
- [Lengauer 2007] LENGAUER, G: *Postmoderne Nachrichtenlogik: redaktionelle Politikvermittlung in medienzentrierten Demokratien*. Wiesbaden, 2007
- [Levinthal und March 1981] LEVINTHAL, D.A. ; MARCH, J.G.: A Model of Adaptive Organizational search. 2 (1981), S. 307–333
- [Lewin 1947] LEWIN, K.: Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. (1947), Nr. 1, S. 143–153
- [Lewin et al. 1944] LEWIN, K. ; DEMBO, T. ; FESTINGER, L. ; SEARS, P.S.: Level of Aspiration. In: HUNT, J.M.V. (Hrsg.): *Personality and the behavior disorders*. 1944, S. 333–378
- [Liebert 2008] LIEBERT, T: Von weißen Schimmeln und Dinosauriern. Unterschiedliche Begriffsverständnisse von strategischer PR. In: LIEBERT, T (Hrsg.): *Strategische Kommunikation lehren, praktizieren und evaluieren: thematische Beiträge zur Verabschiedung von Jürg W. Leipziger als Honorarprofessor an der Universität Leipzig*. Leipzig, 2008, S. 35–47
- [Lindblom 1959] LINDBLOM, C. E.: The Science of "Muddling Through". 19 (1959), Nr. 2, S. 79–88
- [Lindblom 1965] LINDBLOM, C E.: *The intelligence of democracy: decision making through mutual adjustment*. New York, 1965
- [Lindblom 1979] LINDBLOM, C.E.: Still Muddling, Not Yet Through. 33 (1979), Nr. 6, S. 517–526
- [Lopes 1987] LOPES, L.: Between Hope and Fear: The Psychology of Risk. 20 (1987), S. 255–295
- [Luhmann 1984] LUHMANN, N: *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main, 1984
- [Luhmann 2000] LUHMANN, N: *Organisation und Entscheidung*. Opladen, 2000
- [March 1994] MARCH, J.G.: *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*. New York, 1994
- [March und Simon 1958] MARCH, J.G. ; SIMON, H.A.: *Organizations*. New York, 1958
- [Markowitz 1952] MARKOWITZ, H.: The utility of wealth. In: *The Journal of Political Economy* (1952), S. 151–158
- [Mast 2002] MAST, C: *Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden*. Stuttgart, 2002
- [Maxwell 1996] MAXWELL, J.A.: *Qualitative Research Design . An Interactive Approach*. Thousand Oaks [u.a.], 1996
- [Mayring 1993] MAYRING, P: *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim, 1993

- [McQuail 1997] MCQUAIL, D: *Audience analysis*. Thousand Oaks, 1997
- [Meehl 1954] MEEHL, P.E.: *Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence*. Minneapolis, 1954
- [Meffert 1998] MEFFERT, H.: *Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung : Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele - 8., vollst. neubearb. und erw. Aufl.*. Wiesbaden, 1998
- [Miles und Huberman 1994] MILES, M.B. ; HUBERMAN, AM: *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, 1994
- [Miller und Crabtree 2004] MILLER, W.L. ; CRABTREE, B.F.: Depth Interviewing. In: HESSE-BIBER, S. J. (Hrsg.): *Approaches to qualitative research*. New York, 2004, S. 185–202
- [Mintzberg 1987] MINTZBERG, H: The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. In: *California Management Review* 30 (1987), Nr. 1, S. 11–24
- [Mintzberg et al. 1976] MINTZBERG, H. ; RAISINGHANI, D ; THEORET, A: Structure of unstructured Decision-Processes. In: *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), Nr. 2, S. 246–275
- [Mohe 2004] MOHE, M.: Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung. Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum. In: *Die Betriebswirtschaft* 64 (2004), Nr. 6, S. 693–713
- [Mohe 2005] MOHE, M.: In the Neighbourhood of Management Consulting. Neue Konzepte im Beratungsmarkt. In: MOHE, M. (Hrsg.): *Innovative Beratungskonzepte: Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen*. Leonberg, 2005, S. 3–18
- [Monge und Contractor 2003] MONGE, P.R. ; CONTRACTOR, N.S.: *Theories of communication networks*. New York, 2003
- [Morry 2005] MORRY, M.M.: Relationship satisfaction as a predictor of similarity ratings: A test of the attraction-similarity hypothesis. In: *Journal of Social and Personal Relationships* 22 (2005), Nr. 4, S. 561
- [Muhr 2007] MUHR, T: Beratung und Macht. Organisationsberatung aus mikropolitische Perspektive. In: GÖHLICH, M (Hrsg.) ; KÖNIG, E (Hrsg.) ; SCHWARZER, C (Hrsg.): *Beratung, Macht und organisationales Lernen*. Wiesbaden, 2007, S. 49–68
- [Mullainathan und Thaler 2000] MULLAINATHAN, S. ; THALER, R.H.: *Behavioral Economics (Working Paper)*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=245828. Version: 2000
- [Myers 2003] MYERS, D G.: *Intuition: its powers and perils*. New Haven, 2003

- [Myers und McCaulley 1986] MYERS, I.B. ; MCCAULLEY, M.H.: *Manual: A Guide to the development and use of the MBTI*. Palo Alto, 1986
- [Neuberger 1997] NEUBERGER, O.: *Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der Beratung-Es gibt keine schlechten Berater-nur falsche*. Augsburg, 1997
- [von Neumann und Morgenstern 1947] NEUMANN, J. von ; MORGENSTERN, O.: *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, 1947
- [Nijstad und Paulus 2003] NIJSTAD, B ; PAULUS, P: Group Creativity: Common Themes and Future Derection. In: NIJSTAD, B (Hrsg.) ; PAULUS, P (Hrsg.): *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. New York, 2003, S. 326–339
- [Nippa 2001] NIPPA, M.: Intuition und Emotion in der Entscheidungsforschung - State-of-the-Art und aktuelle Forschungsrichtungen. In: SCHREYÖGG, G. (Hrsg.) ; SYDOW, J. (Hrsg.): *Emotionen und Management*. 2001, S. 213–247
- [Nissen 2007] NISSEN, V: Consulting Research - Eine Einführung. In: NISSEN, V (Hrsg.): *Consulting research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden, 2007, S. 3–38
- [Noble 1957] NOBLE, C.E.: Psychology and the logic of similarity. (1957), Nr. 57, S. 23–43
- [Payne et al. 2002] PAYNE, J W. ; BETTMAN, J R. ; JOHNSON, E J.: *The adaptive decision maker*. Cambridge, 2002
- [Payne 1981] PAYNE, J.W.: Further Test of Aspiration Level Effects in Risky Choice Behavior. 27 (1981), S. 953–958
- [Pazgal 1997] PAZGAL, A.: Satisfying Leads to Cooperation in Mutual Interests Games. 26 (1997), S. 439–453
- [Perrow 1970] PERROW, C B.: *Organizational analysis: a sociological view*. Belmont, 1970
- [Pfeffer 2009] PFEFFER, G. A.: *Pfeffers PR-Ranking*. <http://datenbanken.pr-journal.de/pr-agenturrankings/pfeffers-pr-ranking.html>. Version: 2009, Abruf: 01.10.2009
- [Pfeffer und Salancik 2003] PFEFFER, J. ; SALANCIK, G.R.: *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, 2003
- [Phillips 1981] PHILLIPS, L W.: Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing. In: *Journal of Marketing Research* 18 (1981), Nr. 4, S. 395–415
- [Plessner et al. 2008] PLESSNER, H (Hrsg.) ; BETSCH, C (Hrsg.) ; BETSCH, T (Hrsg.): *Intuition in Judgment and Decision Making*. New York, 2008
- [Polanyi 1985] POLANYI, M: *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main, 1985

- [Quine 1969] QUINE, W. V.: Natural Kinds. In: *Essays in Honor of Carl G. Hempel*. Dordrecht, 1969, S. 5–23
- [Quinn 1980] QUINN, J.B.: *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, 1980
- [Raupp 2008a] RAUPP, J.: Determinationsthese. In: BENTELE, G (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations: wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln: mit Lexikon*. 2., korrigierte und erw. Aufl. Wiesbaden, 2008, S. 192–208
- [Raupp 2009] RAUPP, J.: Medialisierung als Parameter einer PR-Theorie. In: RÖTTGER, U (Hrsg.): *Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. Wiesbaden, 2009, S. 265–284
- [Raupp 2008b] RAUPP, Juliana: Evaluating Strategic Communication: Theoretical and Methodological Requirements. In: ZERFASS, Ansgar (Hrsg.) ; RULER, Betteke van (Hrsg.) ; SRIRAMESH, Krishnamurthy (Hrsg.): *Public relations research: European and international perspectives and innovations*. Wiesbaden, 2008, S. 179–192
- [Reeves 1961] REEVES, R.: *Reality in advertising*. New York, 1961
- [Richter 2001] RICHTER, J.: *Evaluation und Optimierung der bestehenden Planning-Tools der Werbeagenturen im Hinblick auf die neuen Anforderungen durch die New Economy*. Berlin, Hochschule der Künste, Diplomarbeit, 2001
- [Richter und Furubotn 2003] RICHTER, R. ; FURUBOTN, E.G.: *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*. Tübingen, 2003
- [Riegger 2006] RIEGGER, V.: Können Kampagnen Reformen retten? In: KÖHLER, M M. (Hrsg.) ; SCHUSTER, C H. (Hrsg.): *Handbuch Regierungs-PR: Öffentlichkeitsarbeit von Bundesregierungen und deren Beratern*. 1. Aufl. Wiesbaden, 2006, S. 385–409
- [Riesbeck und Schank 1989] RIESBECK, C. K. ; SCHANK, R. C.: *Inside Case-Based Reasoning*. Hillsdale, 1989
- [Ripperger 2003] RIPPERGER, T.: *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen, 2003
- [Röttger 2000] RÖTTGER, U.: *Public Relations - Organisation und Profession: Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion: eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden, 2000
- [Rubinstein 1988] RUBINSTEIN, A.: Similarity and Decision-Making Under Risk. 46 (1988), Nr. 1, S. 145–153
- [Rühl 2009] RÜHL, M.: Für Public Relations? Ein kommunikationswissenschaftliches Theorienbouquet! In: RÖTTGER, U (Hrsg.): *Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. Wiesbaden, 2009, S. 71–85

- [Saam 2007] SAAM, Nicole J.: *Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorien*. Hamburg ; Münster, 2007 (Organisation und Beratung)
- [Samuelson und Zeckhauser 1988] SAMUELSON, W. ; ZECKHAUSER, R.: Status quo bias in decision making. In: *Journal of risk and uncertainty* 1 (1988), Nr. 1, S. 7–59
- [Savage 1954] SAVAGE, L. J.: *The foundations of statistics*. New York, 1954
- [Schäfer 2008] SCHÄFER, H: Perspektivenwechsel in Unternehmen - von Konfliktkultur zur Kooperationskultur in Wirtschaftsunternehmen. In: CRIJNS, R (Hrsg.) ; THALHEIM, J (Hrsg.): *Kooperation und Effizienz in der Unternehmenskommunikation: inner- und außerbetriebliche Kommunikationsaspekte von Corporate Identity und Interkulturalität*. Wiesbaden, 2008, S. 325–338
- [Scharpf 1994] SCHARPF, F. W.: Politiknetzwerke als Steuerungssubjekte. In: DERLIEN, H (Hrsg.) ; GERHARDT, U (Hrsg.) ; SCHARPF, F. W. (Hrsg.): *Systemrationalität und Partialinteresse*. Baden-Baden, 1994, S. 381–407
- [Scharpf 1973] SCHARPF, F. W.: *Planung als politischer Prozess: Aufsätze zur Theorie der planenden Demokratie*. Frankfurt am Main, 1973
- [Scheufele 1999] SCHEUFELE, D. A.: Framing as a Theory of Media Effects. 49 (1999), Nr. 1, S. 103–122
- [Scheufele und Tewksbury 2007] SCHEUFELE, D. A. ; TEWKSBURY, D.: Framing, Agenda Setting, and Priming: The Evolution of Three Media Effects Models. 57 (2007), Nr. 1, S. 9–20
- [Scheytt 1998] SCHEYTT, T: Innovation in der Betriebswirtschaftslehre. Versuch einer kulturökonomischen Deutung des Neuen in der Wissenschaft. In: GERUM, E (Hrsg.): *Innovation in der Betriebswirtschaftslehre. Tagungsband der Kommission Wissenschaftstheorie*. Wiesbaden, 1998, S. 23–49
- [Schimank 2005] SCHIMANK, U.: *Die Entscheidungsgesellschaft: Komplexität und Rationalität der Moderne*. Wiesbaden, 2005
- [Schmidbauer und Knödler-Bunte 2004] SCHMIDBAUER, K. ; KNÖDLER-BUNTE, E.: *Das Kommunikationskonzept: Konzepte entwickeln und präsentieren*. Potsdam, 2004
- [Schmidt und Holze 2002] SCHMIDT, F ; HOLZE, B: Integrierte Kommunikation. In: GÜTLER, A (Hrsg.) ; KLEWES, J (Hrsg.): *Drama Beratung!: Consulting oder Consultainment?* 1. Aufl. Frankfurt am Main, 2002, S. 82–94
- [Schrädler 1996] SCHRÄDLER, J: *Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht*. Wiesbaden, 1996

- [Schreyögg et al. 2003] SCHREYÖGG, G. ; SYDOW, J. ; KOCH, J.: Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: SCHREYÖGG, J. (Hrsg.) ; SYDOW, J. (Hrsg.): *Strategische Prozesse und Pfade*. Wiesbaden, 2003, S. 257–294
- [Schultz et al. 1993] SCHULTZ, D. E. ; TANNENBAUM, S. I. ; LAUTERBORN, R.F.: *The New Marketing Paradigm - Integrated Marketing Communications*. Chicago, 1993
- [Schultz und Kitchen 1997] SCHULTZ, D.E. ; KITCHEN, P.J.: Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: An Exploratory Study. 37 (1997), Nr. 5, S. 7–18
- [Schultz und Schultz 1998] SCHULTZ, D.E. ; SCHULTZ, H.F.: Transitioning marketing communication into the twenty-first century. In: *Journal of marketing communications* 4 (1998), Nr. 1, S. 9–26
- [Schulz 1976] SCHULZ, W.: *Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien: Analyse der aktuellen Berichterstattung*. Freiburg, 1976
- [Schweizer 2005] SCHWEIZER, M.: *Kognitive Täuschungen vor Gericht : eine empirische Studie*. Zürich, 2005
- [Seidler 1974] SEIDLER, J: On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling Measurement Error in Organization Analysis. In: *American Sociological Review* 39 (1974), Nr. 6, S. 816–831
- [Selten 1978] SELTEN, R.: The chain store paradox. In: *Theory and decision* 9 (1978), Nr. 2, S. 127–159
- [Shepard 1962] SHEPARD, R. N.: The analysis of proximities: Multidimensional scaling with an unknown distance function. 27 (1962), Nr. 2, S. 125–140
- [Simon 1955] SIMON, H.: A Behavioral Modell of Rational Choice. (1955), Nr. 69, S. 99–118
- [Simon 1957] SIMON, H A.: *Models of Man*. New York, 1957
- [Simon et al. 1950] SIMON, H A. ; SMITHBURG, D W. ; THOMPSON, V A.: *Public administration*. New York : Knopf, 1950
- [Simon 1946] SIMON, H.A.: The proverbs of administration. In: *Public Administration Review* (1946), S. 53–67
- [Sirgy 1998] SIRGY, J. M.: *Integrated Marketing Communications - A Systems Approach*. New Jersey, 1998
- [Sommer 2008] SOMMER, C: Vision und Realität des Kommunikationscontrollings. In: LIEBERT, T (Hrsg.): *Strategische Kommunikation lehren, praktizieren und evaluieren: thematische Beiträge zur Verabschiedung von Jürg W. Leipziger als Honorarprofessor an der Universität Leipzig*. Leipzig, 2008, S. 125–152

- [Sonnenburg 2007] SONNENBURG, S: *Kooperative Kreativität: theoretische Basisentwürfe und organisationale Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden, 2007
- [Sorger 1999] SORGER, G.: *Entscheidungstheorie bei Unsicherheit*. Stuttgart, 1999
- [Spengler und Wirth 2009] SPENGLER, C ; WIRTH, W: Die Wirkung von Marketing- und Vertriebsmassnahmen maximieren: 360 ° Touchpoint-Management. In: *io new management* (2009), Nr. 3, S. 46–51
- [Stanovich und West 2000] STANOVICH, K E. ; WEST, R F: Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? In: *Behavioral and Brain Sciences* 23 (2000), Nr. 5, S. 645–665
- [Steel 1998] STEEL, J.: *Truth, Lies & Advertising. The Art of Account Planning*. New York, 1998
- [Steffenhagen 2006] STEFFENHAGEN, H: Analytische Planung effektiver und effizienter Werbemixes. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 76 (2006), Nr. 5, S. 499–524
- [Steimle 2008] STEIMLE, U.: *Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen*. Marburg, 2008
- [Stein 1974] STEIN, M: *Stimulating Creativity Volume 1: Individual Procedures*. New York, 1974
- [Stöber 2008] STÖBER, R: *Kommunikations- und Medienwissenschaften: eine Einführung*. München, 2008
- [Stokes und Peeples 2006] STOKES, P.P. ; PEEPLES, D.K.: *The Dirty Dozen: Common Problem Areas in Principal Agent Relationships*. 2006. – 189–204 S.
- [Strauss 1987] STRAUSS, A.: *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, 1987
- [Sydow et al. 2005] SYDOW, J. ; SCHREYÖGG, G. ; KOCH, J.: Organizational Paths: Path Dependency and Beyond (2nd Draft). Papier anlässlich des 21. EGOS Kongresses. / Freie Universität Berlin. Version: 2005. http://www.wiwiss.fu-berlin.de/forschung/pfadkolleg/downloads/organizational_paths.pdf. 2005. – Forschungsbericht
- [Szyzka 2008] SZYSZKA, P: PR-Verständnis im Marketing. In: BENTELE, G (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations: wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln: mit Lexikon*. Wiesbaden, 2008, S. 241–253
- [Thaler 1980] THALER, R.: *Toward a positive Theory of Consumer Choice*. 1980. – 39–60 S.
- [Theis-Berglmair 2003] THEIS-BERGLMAIR, A.M.: *Organisationskommunikation*. Berlin : LIT-Verl., 2003
- [Thorson und Moore 1996] THORSON, E. (Hrsg.) ; MOORE, J. (Hrsg.): *Integrated Communication: Synergy of persuasive Voices*. New Jersey, 1996

- [Togerson 1965] TOGERSON, W S.: Multidimensional Scaling of Similarity. In: *Psychometrika* 30 (1965), Nr. 4, S. 379–393
- [Tversky 1975] TVERSKY, A.: A Critique of Expected Utility Theory: Descriptive and Normative Considerations. (1975), Nr. 9, S. 163–173
- [Tversky 1977] TVERSKY, A.: Features of similarity. 84 (1977), S. 327–352
- [Tversky und Fox 1995] TVERSKY, A. ; FOX, C.R.: Weighting Risk and Uncertainty. 102 (1995), Nr. 2, S. 269–283
- [Tversky und Kahneman 1974] TVERSKY, A. ; KAHNEMAN, D.: Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. 185 (1974), Nr. 4157, S. 1124–1131
- [Tversky und Kahneman 1981] TVERSKY, A. ; KAHNEMAN, D.: The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. (1981), Nr. 4481, S. 453–458
- [Tversky und Kahneman 1986] TVERSKY, A. ; KAHNEMAN, D.: Rational Choice and the Framing of Decisions. 59 (1986), Nr. 4, S. S251–S278
- [Tversky und Kahneman 1992] TVERSKY, A. ; KAHNEMAN, D.: Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. (1992), Nr. 5, S. 297–323
- [Tversky und Russo 1969] TVERSKY, A. ; RUSSO, E. J.: Substitutability and similarity in binary choices. In: *Journal of Mathematical Psychology* 6 (1969), S. 1–12
- [Vaughan 1979] VAUGHAN, F.E.: *Awakening intuition*. Garden City, 1979
- [Vidal 2009] VIDAL, R: Creativity for problem solvers. In: *AI & Society* 23 (2009), Nr. 3, S. 409–432
- [Voorhoeve und Binmore 2006] VOORHOEVE, A. ; BINMORE, K.: Transitivity, the Sorites Paradox, and Similarity-Based Decision-Making. 64 (2006), Nr. 1, S. 101–114
- [Vowe und Opitz 2006] VOWE, G. ; OPITZ, S.: Professionelle Kommunikationsdienstleister - ein neuer Akteurstyp in der strategischen politischen Kommunikation? In: IMHOF, K (Hrsg.) ; BLUM, R (Hrsg.) ; BONFADELLI, H (Hrsg.) ; JARREN, O (Hrsg.): *Demokratie in der Mediengesellschaft*. Wiesbaden, 2006, S. 58–76
- [Wallas 1926] WALLAS, G: *The Art of Thought*. New York, 1926
- [Waller 2004] WALLER, D.S.: Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships. In: *Marketing Intelligence & Planning* 22 (2004), Nr. 1, S. 95–112
- [Walter 2007] WALTER, S. ; SCHWEIGER, S. (Hrsg.): *Die Rolle der Werbeagenturen im Markenführungsprozess*. Wiesbaden, 2007

- [Wehrung 1989] WEHRUNG, D.A.: Risk taking over gains and losses: a study of oil executives. In: *Annals of Operations Research* 19 (1989), Nr. 1, S. 115–139
- [Weinert 1998] WEINERT, A B.: *Organisationspsychologie: ein Lehrbuch*. Weinheim, 1998
- [White 1950] WHITE, D.M.: The "Gate Keeper": A Case Study in the Selection of News. 27 (1950), Nr. 4, S. 383–390
- [Will 2008] WILL, M.: Public Relations aus der Sicht der Wirtschaftswissenschaften. In: BENTELE, G (Hrsg.) ; FRÖHLICH, R (Hrsg.) ; SZYSZKA, P (Hrsg.): *Handbuch der Public Relations: wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln: mit Lexikon*. Wiesbaden, 2008, S. 62–77
- [Wilson 2002] WILSON, T D.: *Strangers to ourselves: discovering the adaptive unconscious*. Cambridge, 2002
- [Witte 1968] WITTE, E: *Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe*. Mannheim, 1968
- [Wolf 2000] WOLF, G: *Die Krisis der Unternehmensberatung: ein Beitrag zur Beratungsforschung*. Wiesbaden, 2000
- [Wortman et al. 1973] WORTMAN, C.B. ; COSTANZO, P.R. ; WITT, T.R.: Effect of anticipated performance on the attributions of causality to self and others. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 27 (1973), Nr. 3, S. 372–381
- [Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) 2009] ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT (ZAW) (Hrsg.): *Werbung in Deutschland*. 2009
- [Zerfaß 2004] ZERFASS, A.: *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit : Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations 2., erg. Aufl.* Wiesbaden, 2004
- [Zerfaß und Scherer 1995] ZERFASS, A. ; SCHERER, A. G.: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. 55 (1995), Nr. 4, S. 493–512

A. Anhang

A.1. Axiomatisierung der CBDT

Gilboa und Schmeidler (1995) stellen Axiome für die Case Based Decision Theory vor, um theoretische Konstrukte wie die Similarity mit beobachtbaren Größen wie „Preferences“ in quantifizierbare, also empirisch prüfbare Beziehung zu setzen und ihr so Bedeutsamkeit im Rahmen kognitiver Prozesse und Mechanismen zu verleihen. Die Axiome dienen der Entwicklung einer formalen Sprache, um über die Phänomene der Welt sprechen zu können und sind die Grundpfeiler einer Theorie, die innerhalb der Theorie selbst formal nicht falsifiziert werden können. Allerdings können die Axiome den Realitätstest nicht bestehen, das heißt durch Empirie falsifiziert werden. Weiterhin soll dies helfen, die Plausibilität einer Theorie also ihre deskriptive („Verhalten sich Entscheider wie die Theorie voraussagt?“) und normative Kraft („Würden sich Entscheider gemäß den Axiomen verhalten, wenn sie sie kennen und verstehen würden?“) zu bewerten. Schließlich ermöglicht die Axiomatisierung, die Theorie zu testen und die Similarity-Funktion zu messen (Gilboa und Schmeidler 1993: 9).

Die Axiomatisierung ist aus einer übergeordneten behavioristischen Theorie entwickelt. Die Grundüberlegungen des Modells mit den kognitiven Terminologien wie Utility und Similarity zielen darauf ab, anhand der CBDT mentale Prozesse zu beschreiben und so einen Anspruch auf kognitive Plausibilität zu begründen. Die Autoren modellieren auch eine behavioristische Version der CBDT, indem Cases als Stimuli und Entscheidungen als Output betrachtet werden, ohne die mentalen Prozesse zu spezifizieren, durch die Cases Entscheidungen beeinflussen. Diese Theorie kann von der Struktur der Cases und der entsprechenden Similarity- und Nutzenfunktionen losgelöst werden. Bei dieser Sichtweise werden Cases als abstrakte Entitäten gesehen. Für jeden Case und jeden Act nehmen Gilboa und Schmeidler an, dass eine Zahl $w_p(a, c)$, existiert, die den Grad ausdrückt, in welchem Case c die Auswahl des Acts a im gegebenen Problem p unterstützt. Es wird weiterhin angenommen, dass sich diese Einzelnutzen akkumulieren und der Entscheider den Act aus seinem Gedächtnis wählt, der den Gesamtnutzen

$$W(a) = W_{p,M}(a) = \sum_{c \in M} w_p(a, c) \text{ über alle } a \in A \text{ maximiert.} \quad (\text{A.1})$$

In der behavioristischen Interpretation ist M die Menge der Cases, die dem Entscheider präsent sind, wenn er dem Entscheidungsproblem gegenübersteht. Dies könnten zum Beispiel alle Ereignisse in den Medien sein, die dem Entscheider verfügbar sind. Dieser behavioristische Ansatz nimmt keinen Bezug auf die kognitiven Konstrukte wie Similarity, Wahrscheinlichkeitseinschätzung oder Nutzen. Der Ansatz versucht nicht, Bedürfnisse, Ansichten oder Bewertungen zu erfassen, sondern kumuliert nur die Auswirkungen des Stimulus c auf die mögliche Antwort a durch eine Nummer $w_p(a, c)$ und argumentiert, dass sich die Auswirkungen addieren. Hierdurch ist es möglich, die Cases abstrakt zu halten und weiter zu fassen. So können auch Stimuli einbezogen werden, ohne die kompletten Entitäten von Problem, Act und Outcome zu umfassen, beispielsweise abstrakte Informationen wie der Börsencrash 1929, die der Entscheider nicht selbst erlebt haben muss. Gilboa und Schmeidler ergänzen hierzu, dass es für die Axiomatisierung notwendig ist, auch ein mehrfaches Auftauchen von Cases zu erfassen. Dies formalisieren sie mit einer positiven ganzen Zahl $I(c)$, so dass nun gilt, dass der Entscheider

$$W(a) = W_{p,I}(a) = \sum_{c \in M} I(c)w_p(a, c) \text{ über } a \in A \text{ maximiert.} \quad (\text{A.2})$$

Gilboa und Schmeidler (2001a: 55) wollen die deskriptive und normative Plausibilität ihrer Theorie zusätzlich stützen, indem sie eine Anforderung formulieren. „Descriptively, our belief in the theory as a valid description of actual decision making will be enhanced if we can describe a mental process that implements it. From a normative viewpoint, such a process is essential to make the theory a practical recommendation for decision making.“ Sie nennen einen solchen mentalen Prozess, dem die Theorie zugrunde liegt, eine kognitive Spezifikation. So kann eine behavioristische Theorie, wie die zuvor beschriebene, mehrere kognitive Spezifikationen aufweisen. Gilboa und Schmeidler sehen die W -Maximierung „as the behaviorist manifestation of mental processes involving similarity and utility judgments“, zeigen aber zugleich, dass die EUT ebenfalls eine kognitive Spezifikation der W -Maximierung darstellt, indem sie mit fallbasierten (case-based) Wahrscheinlichkeiten operiert. Auf eine detaillierte Herleitung soll an dieser Stelle verzichtet werden.

Ersetzt man c durch das Tripel (q, a, r) , so wird sichtbar, dass die U -Maximierung (siehe A.1) mit der folgenden Definition der Support Weights $w_p(a, c)$ korrespondiert:

$$w_p(a, c) = w_p(a, (q, b, r)) = \begin{cases} s(q, p)u(r), & \text{wenn } a = b, \\ 0 & \text{ansonsten.} \end{cases} \quad (\text{A.3})$$

Dies entspricht wieder der bekannten U -Maximierung (ohne das Aspiration Level). Die U -Maximierung verdeutlicht so den mentalen Prozess, indem jeder Act nur auf der Basis der Ca-

ses evaluiert wird, bei denen der Act tatsächlich angewendet wurde. Für solch einen Case ist $c = (q, a, r)$, $w_p(a, c) = w_p(a, (q, a, r))$ das Produkt aus der Similarity $s(q, p)$ des Problems mit dem Nutzen $u(r)$ des Outcomes r . Das heißt, die kognitive Berechnung $w_p(a, c)$ der die U' -Maximierung umfasst die Unterscheidung in Similarity und Nutzen, wobei die Similarity für Problem-Act-Paare definiert wird. Somit kann schließlich U'' -Maximierung als W -Maximierung gesehen werden, wenn gemäß Gilboa und Schmeidler (2001a: 57) definiert wird

$$w_p(a, c) = w_p(a, (q, b, r)) = \sum_{t \in R} s((p, a, t), (q, b, r))u(r). \quad (\text{A.4})$$

Gilboa und Schmeidler zeigen, dass der wesentliche Unterschied zwischen den Theorien darin liegt, dass der EUT-Maximierer auch auf hypothetische Fälle zurückgreift, während der Case-Based-Maximierer nur tatsächlich erfahrene Ergebnisse betrachtet. Beide kognitiven Spezifikationen sind recht extrem. Die U -Maximierung erlaubt kein hypothetisches Denken, es sei denn, es wird explizit ins Gedächtnis überführt. Beim EUT-Maximierer ist hingegen das hypothetische Denken möglich und darüber hinaus sogar ebenso wichtig, wie tatsächliche Erfahrung. Die behavioristische Theorie der W -Maximierung erlaubt eine breite Anwendung von Entscheidungsmustern, die durch ihre jeweiligen kognitiven Spezifikationen der U'' -Maximierung beschrieben werden.

Die Autoren sehen in der CBDT allerdings auch eine verhaltenswissenschaftliche oder gar kognitive Theorie, da sie zum einen die unterstützende Eigenschaft des Cases c auf den Act a durch Introspektion untersuchen kann, selbst wenn diese nicht den zuvor genannten kognitiven Spezifikationen entspricht. Zum anderen kann der Aspekt Memory durch Introspektion untersucht werden, selbst wenn dieser nicht direkt beobachtbar ist.

Nachfolgend wird die generelle Form der W -Maximierung axiomatisiert. Aber die Diskussionen beziehen sich im Wesentlichen auf die einfache Form der U -Maximierung. Dieses Modell ist zwar aufgrund der mangelnden Generalisierungen mit den meisten Restriktionen behaftet, allerdings zeigt es am besten die Unterschiede zur EUT. Somit fokussieren Gilboa und Schmeidler (2001a) auf das Modell, das vermutlich am ehesten falsifiziert werden kann, aber die meisten Erkenntnisse verspricht (Gilboa und Schmeidler 2001a: 59). Nur im Abschnitt 3.4, in dem es um das Decision Planning geht, ist eine Betrachtung der ganzen Cases, also der U'' -Maximierung notwendig.

Axiome

A0 Binary Relation

M sei eine endliche nicht leere Menge von Cases und A eine Menge von Acts, die bei einem gegebenen Entscheidungsproblem p zur Diskussion stehen. Nehmen wir an, dass A mindestens

zwei Acts enthält. Zur Vereinfachung der Notation wird p ausgeblendet, die Nutzenfunktion gilt als gegeben¹³⁹.

Es gilt $\mathbb{J} = \mathbb{Z}_+^M = \{I \mid I : M \rightarrow \mathbb{Z}_+\}$, wobei \mathbb{J} die Menge der hypothetischen Memories, oder vereinfacht Memories ist. Das Axiom ist eine strukturelle Annahme, indem für die Menge aller hypothetischen Fälle $I \in \mathbb{J}$ des Entscheiders eine Rangreihe angenommen wird gemäß „mindestens genauso gewünscht wie“. Die Theorie bezeichnet \succ_I und \approx_I wie gewöhnlich als die asymmetrischen und symmetrischen Bestandteile von \succsim_I . Die Relation \succsim_I ist abgeschlossen, wenn $x \succsim_I y$ oder $y \succsim_I x$ gilt für alle $x, y \in A$.

A1 Reihenfolge: Für jedes $I \in \mathbb{J}$ ist \succsim_I vollständig und transitiv über A .

Dieses Axiom besagt, dass der Entscheider eine schwache Präferenz innerhalb der Menge der Acts bei einem beliebigen Memory hat. Dieses Axiom ist Standard in der Entscheidungstheorie. Sofern die strukturelle Annahme akzeptiert wird, dass der Entscheider bei jedem vorstellbaren Memory gewisse Präferenzen hat und dass lediglich die Anzahl und nicht die Reihenfolge der Cases relevant ist, ist das Axiom haltbar.

A2 Kombination: Für jedes $I, J \in \mathbb{J}$ und jedes $a, b \in A$ gilt, wenn $a \succsim_I b$ ($a \succ_I b$) und $a \succsim_J b$, dann ist $a \succsim_{I+J} b$ ($a \succ_{I+J} b$).

Dieses ist nach Gilboa et al. (2006: 438) das wichtigste Axiom der CBDT. Wenn ein Act a in zwei unterschiedlichen Memories I und J dem Act b bevorzugt wird, soll Act a auch bei der Kombination dieser beiden Memories bevorzugt werden. Die Kombination in diesem Falle wird als eine Summierung der Häufigkeiten eines Falles betrachtet. Dies ist eine fundamentale Annahme, aber zugleich wenig universell. Ein Beispiel für eine Verletzung des Axioms und einer Erklärung nennen Gilboa und Schmeidler (2001a: 174): Sarah muss sich für einen von zwei neuen Filmen entscheiden, den sie im Kino sehen will. Nehmen wir nun an, sie hätte zwei Memories, in M_1 weiß sie, dass Jim Film a gesehen hat, und ihn mochte. In M_2 hat sie einige andere Filme als die aktuellen Alternativen a oder b , von denen allerdings keiner bei Sarah und Jim gleichzeitig Gefallen fand. Mit M_1 als Entscheidungsgrundlage würde Sarah nun Film a bevorzugen, mit M_2 allein hätte sie keine Informationen über den Film a und wäre entsprechend indifferent. In der Kombination allerdings wüsste sie, dass sie sehr wahrscheinlich den Film a nicht mögen wird, weil Jim ihn mochte. Der Grund liegt darin, dass die zugrunde liegende Theorie der W -Maximierung davon ausgeht, dass sich die Maßzahl $w(a, c)$ von einem Memory zum anderen nicht ändert. Aber im obigen Beispiel lernt Sarah aus der Vergangenheit, womit sich $w(a, c)$ ändert. Es handelt sich um Lernen zweiter Ordnung, dem Lernen aus Erfahrung, was das Axiom 2 allerdings bewusst ausblendet (Gilboa et al. 2006: 438). Zudem ist eine similarity-gewichtete Formel nicht in der Lage, Trends abzubilden und darauf basierende Annahmen abzuleiten.

¹³⁹ In Gilboa, Schmeidler, und Wakker (2002) wird eine Axiomatisierung vorgenommen, in der die Nutzenfunktion von den Präferenzen abgeleitet wird.

A3 Archimedisches Axiom: Für jedes $I, J \in \mathbb{J}$ und jedes $a, b \in A$ gilt, wenn $a \succ_I b$, dann existiert ein $l \in \mathbb{N}$, so dass $a \succ_{II+J} b$.

Das Axiom besagt, dass es bei einem gegebenen Memory I , in dem der Act a grundsätzlich gegenüber b gewählt wird, eine Anzahl von Wiederholungen l von I gibt, jedes anders geartete Ranking im Memory J zu überwiegen vermag. Regelmäßige Verletzungen gibt es durch das bekannte Nearest-Neighbor-Prinzip der künstlichen Intelligenz. Als Beispiel nennen sie eine Entscheidungsregel für eine Operation. Ein Algorithmus könne sein, dass der Chirurg nur dann operiert, wenn die Operation beim ähnlichsten Fall erfolgreich verlaufen ist. In diesem Falle überwiegt die erfolgreiche ähnlichste Situation alle weniger ähnlichen erfolglosen Operationen. Sie sehen dies eher als Kritik an den „Nearest-neighbor“-Techniken als an dem Axiom selbst.

A4 Diversität: Für jede Liste (a, b, d, e) ausgeprägter Elemente von A existiert $I \in \mathbb{J}$, so dass $a \succ_I b \succ_I d \succ_I e$. Wenn $|A| < 4$, dann existiert für jede strikte Ordnung der Elemente von A ein $I \in \mathbb{J}$ so dass \succ_i diese Ordnung ist.

Das Diversity-Axiom ist eher eine technische Notwendigkeit. Ohne das Axiom kann die Repräsentation der Präferenzen der W -Maximierung nicht abgeleitet werden. Die W -Maximierung wurde zuvor als die „übergeordnete“ verhaltenswissenschaftliche Formel definiert, anhand derer diese Axiome entwickelt wurden. Gilboa und Schmeidler (2001a) geben zu, dass das Axiom für viele Belange zu restriktiv ist, beweisen aber die Notwendigkeit in Gilboa und Schmeidler (1997a).

Für tiefer gehende Studien empfehlen sich Gilboa und Schmeidler (1997a) sowie Gilboa und Schmeidler (2001a).

A.2. Interviewleitfaden und Erläuterungen

Komplex I: Einstiegsfrage

Als Einstieg in das Thema soll der eigene berufliche Lebenslauf erläutert werden. Neben dem Effekt des Kennenlernens geht es auch darum, die akademische Ausbildung und Hintergründe zu erfahren, die gegebenenfalls einen weitergehenden und verallgemeinernden Rückschluss der Aussagen der Probanden ermöglichen, zum Beispiel inwiefern Gemeinsamkeiten bei Definitionen vorliegen, wenn es um vergleichbare Lebensläufe geht.

„1. Wie sieht Ihr beruflicher Werdegang aus? Wie haben Sie Ihr Wissen erworben?“

Komplex II: Beschreibung der Hintergründe und Definition von integrierter Kommunikation

Agenturen und Kommunikationsplaner haben vielfältige Hintergründe und Schwerpunkte. Um eine tiefer gehende Einordnung der Antworten zu ermöglichen, sollen der Umfang der eigenen Arbeit und Disziplinen der Kommunikationsplanung erläutert werden. Ergänzend hierzu geht die Frage nach der zentralen Herausforderung der integrierten Kommunikation noch einmal gezielt auf das Problem ein.

„2. Agenturen decken unterschiedliche Bereiche mit bestimmten Schwerpunkten ab. Können Sie bitte die Inhalte Ihrer Kommunikationsplanung nennen und kurz erläutern, was diese umfassen?“

Sofern hier Punkte nicht angesprochen wurden oder die Frage weiter erläutert werden muss, waren auf dem Leitfaden vertiefende Unterpunkte notiert:

[Nachfass: Welche „Überschriften“ enthalten die Abschnitte Ihrer Konzepte, wie sind sie also in der Regel strukturiert? Werden Bereiche nicht genannt? Wichtig: Was umfasst die Planung? Werden Schwerpunkte benannt?]

Die dritte Frage versucht zu ergründen, wo nach Ansicht des Befragten die zentralen Probleme der integrierten Kommunikation liegen. Die Aussagen sind der Kategorie „Problem“ der CBDT zuzuordnen.

„3. Was ist eigentlich die zentrale Herausforderung an der integrierten Kommunikation? Was für Ziele werden verfolgt?“

Auch hier wurden zwei weitere Aspekte tiefer nachgefragt, wenn diese Aussagen noch nicht getroffen wurden:

[Nachfass: Woran sehen sie, dass eine Kampagne effizient war? Wie könnte ein Controlling aussehen? Inwiefern spielt der Auftraggeber hier eine Rolle (Fordert er IK?)]

Komplex III: Entscheidungstheorie

Einleitend zu diesem Komplex erfolgte der Hinweis, dass die folgenden Fragen explizit nicht nur auf integrierte Kommunikation, sondern die Kommunikationsplanung allgemein ausgerichtet waren.

„4. Entscheidungen entstehen in der Regel ja nicht im leeren Raum, man greift auf Erfahrungen anderer Projekte zurück. Inwiefern sind dann die verschiedenen Projekte unterschiedlich relevant und warum?“

[Nachfass: Branche, Produkt, Aufgabenstellung, Kontext]

Die Frage beginnt bewusst mit einer Behauptung, um zum einen bei abweichender Einschätzung des Interviewpartners gegebenenfalls Widerspruch auszulösen und zum anderen, um gleich in die gewünschte Richtung zu weisen. Ziel dieser Frage war es, mögliche Aspekte des Kriteriums „Similarity“ gemäß dem Modell zu erfragen. Die sonst zumeist unbewusst ablaufenden Prozesse sollten reflektiert werden: An welchen Aspekten macht der Kommunikationsplaner fest, ob er auf Erfahrungen vergangener Projekte im aktuellen Planungsprozess zurückgreifen kann und wie relevant diese Erfahrungen sind.

„5. Man zieht nicht nur Erfahrungen heran. Welches andere Wissen „in Ihrem Kopf“ spielt noch eine Rolle bei der Bewertung von Alternativen?“

[Nachfass: Weitere? (Nicht nennen!) Beispielsweise Vor- und Nachteile von Tools/Instrumenten, Recherchen, Alltagswissen, Werbetrends/ Trendsetter, Benchmarks/ ähnliche Kampagnen, Bauchgefühl, Ausbildung]

Diese vertiefende Frage versucht gemäß des Elementes „Aspiration Level“ zu erfragen, welches Wissen bei Entscheidungen herangezogen wird, um eine Entscheidung zu fällen. Gemäß der CBDT beeinflusst dieses Wissen die Erwartungshaltung an das Ergebnis einer Entscheidung.

„6. Welche (nennen wir es mal) Gesetzmäßigkeiten gibt es, die bei Ihnen im Hinterkopf sind, wenn Sie an die Auswahl der Botschaft und Instrumente denken? Passen bestimmte Instrumente am besten zu bestimmten Zielen oder Aufgaben?“

[Was klappt grundsätzlich, was nicht? Erfahrung oder Wissen (zum Beispiel Mediengesetze, Instrumenteneigenschaften, erwartetes Rezipientenverhalten)]

Die Frage versucht weitere Aspekte des Elements „Aspiration Level“ zu beleuchten. Neben den Erfahrungen spielen auch Wissen um bestimmte funktionierende oder nicht funktionierende Strategien oder Maßnahmenkombinationen eine Rolle.

„7. Wie lange ist ein solches Wissen „haltbar“, verliert es irgendwann an Gültigkeit? Gibt es unterschiedlich haltbares Wissen?“

Die Vermutung lautete gemäß der CBDT, dass Wissen unterschiedlich lange Zeiträume Gültigkeit besitzt. Also stellt sich die Frage, ob auch auf Erfahrungen und Wissen unterschiedlich stark zurückgegriffen werden kann, da es im Zeitablauf abhängig von bestimmten zu erfragenden Kriterien veraltet.

„8. Die Strategien und Ideen haben den Anspruch, immer zugeschnitten und neu zu sein. Hiernach folgt dann in der Regel das Durchdeklinieren der Maßnahmen und Disziplinen. Welche Rolle spielen Erfahrungen bei der Ideenentwicklung und anschließendem Durchkonzipieren der Strategie? Gibt es einen Unterschied?“

[Nachfass: Greift man bei der weiteren Konzeption eher auf Standards zurück, als bei der Ideenentwicklung? Nach meiner Erfahrung findet Bewertung von Strategien und damit die Entscheidung für Alternativen auch auf der Basis von Erfahrungen statt. Sehen die Befragten das auch so?]

Diese Frage wurde nach den ersten Interviews ergänzt um den Aspekt der Trennung zwischen Strategieentwicklung und Konzeption. Es trat die Notwendigkeit einer detaillierteren Auseinandersetzung mit dem Planungsprozess zu Tage. So wurde durch die ersten Interviewpartner mehrfach angedeutet, dass sie einen klaren Unterschied zwischen dem Festlegen der Strategie – also der kommunikativen Stoßrichtung – und der Konzeption sehen. Der Unterschied wurde hierbei besonders durch den Befragten der Werbeagentur gesehen, der eine klassische Trennung zwischen der Strategie in Form des so genannten Plannings¹⁴⁰ und der Kreativkonzeption sah (vergleiche Abschnitt 4.3.1).

„9. Inwiefern können standardisierte Maßnahmen oder Instrumente helfen, den Prozess zu vereinfachen und dabei dennoch wiederkehrende Problemstellungen oder ähnliche Projekte erfolgreich umzusetzen?“

Standardisierte Maßnahmen sind der Versuch, den aufgrund von Erfahrungen positiven Output wiederkehrender Prozesse reproduzierbar zu machen. Sie haben demnach im Bezug auf den Planungsprozess den Charakter von Entscheidungsheuristiken, indem sie Entscheidungsprozesse wie bei der Kommunikationsplanung vereinfachen (vgl. 2.4.1).

„10. Was gibt Ihnen das Gefühl, das richtige Konzept zu schreiben und den Nerv der Menschen zu treffen?“

[Nachfass: Doppelung der vorigen Frage, dient aber der Generierung weiterer Aspekte, die vielleicht noch nicht genannt wurden]

¹⁴⁰Beninde (2000: 21) definiert Planning als die verbraucherorientierte strategische Planung von Kommunikationsmaßnahmen in der Werbeagentur.

Die Frage versucht Kriterien zu ermitteln, anhand derer aus Sicht des Befragten das Konzept als Ergebnis evaluiert werden kann. So sollen weitere Aussagen bezüglich der Theorieelemente Similarity und Aspiration Level generiert werden.

„11. Man hat in der Regel immer den Anspruch, das beste Konzept und die beste Idee abzuliefern. Unter welchen Umständen gibt man sich auch mit weniger als dem gefühlten Optimum zufrieden?“

Eine Situation, die in der Praxis vermutlich häufig anzutreffen ist: Der Planungsprozess erfolgt nicht losgelöst von Restriktionen. Gemäß dieser Annahme sollten Aspekte erfragt werden, die neben Ressourcenrestriktionen eine schnellere Satisfizierung – also Zufriedenstellung mit dem Ergebnis – bedingen können.

„12. Ich möchte mit Ihnen beispielhaft ein paar Problemlagen durchgehen, das kann sich durchaus mit vorigen Fragen doppeln. Aber oft bringen unterschiedliche Perspektiven auf einen Sachverhalt neue Erkenntnisse. Mich interessiert nun vor allem, welche Fragen Sie stellen würden, die Sie beantwortet haben müssen, um genauer über die Auswahl von Instrumenten entscheiden zu können. Wenn Sie bereits erste Empfehlungen zur Auswahl bestimmter Maßnahmen aussprechen können, bitte ich Sie, diese auch gerne zu erläutern.

- 1. Ihr Kunde wünscht die Produkteinführung eines neuen Produktes für eine breite Zielgruppe.*
- 2. Ihr Kunde führt ein neues klimafreundliches Produktionsverfahren ein und möchte dies auch kommunizieren.*
- 3. Ein Produktklassiker Ihres Kunden, der ein wichtiger Umsatzträger ist, läuft nicht mehr so richtig.*
- 4. Ein Produkt Ihres Kunden stellt sich als gefährlich für die Umwelt und Menschen heraus.“*

Der Fragekomplex besteht aus kurzen Projekt-Simulationen, die erste Gedanken für einen Planungsprozess anstoßen sollen, deren Antworten auf die Einflussfaktoren der Prozesse schließen lassen sollen. So wird eine ergänzende Einschätzung der vorigen Fragen erwartet. Eine ausführliche Bearbeitung von tatsächlichen Projekten (Case Studies) hätte den häufig durch berufliche Einbindung bedingten engen zeitlichen Rahmen der Interviews gesprengt.

Komplex IV: Organisatorische und inhaltliche Aspekte der integrierten Kommunikation

Dieser abschließende Fragenkomplex beleuchtet die Arbeitsprozesse in Agenturen hinsichtlich der Zusammenarbeit und Koordination der Kommunikationsplanung und Umsetzung. Der Bereich ist demnach nicht für die eigentliche Modellentwicklung relevant, sondern möchte die Rah-

menbedingungen erfassen. Weiterhin ist dieser Komplex für die Interviewpartner der wichtigere Bereich, insbesondere was die Ergebnisse der Auswertung angeht.

„13. Gewisse Rivalitäten zwischen der Werbung und PR sind nicht nur bei zusammenarbeitenden Agenturen, sondern auch innerhalb einer Agentur an der Tagesordnung. Wie sieht bei Ihnen die integrierte Kommunikationsplanung vor diesem Hintergrund praktisch aus?“

Abseits des Modells der CBDT sollten die Hintergründe der integrierten Kommunikation hinsichtlich inhaltlicher und organisatorischer Aspekte beleuchtet werden. Die Frage war bewusst mit der Annahme formuliert, dass Dissensen bestehen, um diesen Aspekt zur Sprache zu bringen und eine Stellungnahme des Befragten zu erhalten.

„14. Fällt Ihnen noch etwas ein, was bisher unbeachtet blieb, für Sie aber wichtig erscheint?“

Abschließend konnten die Interviewpartner Punkte nennen, die mit dem Leitfaden noch nicht erfasst wurden, aber aus Sicht der Befragten relevant für das Thema sind. So konnten auch die Schwerpunkte des Interviews noch einmal benannt werden.

Das Interview schloss mit einem Dank, dem Angebot der Zusendung der Ergebnisse, und der Frage nach weiteren passenden Ansprechpartnern ab.

A.3. Lebenslauf

Der Lebenslauf wird aus Datenschutzgründen in der Onlineversion nicht angezeigt.

A.4. Kurzfassung

Ziel der Untersuchung war es, den Planungsprozess von Auftragskommunikation in Agenturen mit seinen Einflussfaktoren, insbesondere seiner Einbettung innerhalb der Strukturen des Auftraggebers, aber auch der Agentur zu rekonstruieren. Zur Untersuchung des Planungsprozesses wurde die erfahrungsbasierte Entscheidungstheorie Case Based Decision Theory (CBDT) von Gilboa und Schmeidler gewählt. Die Rahmenbedingungen und der Aspekt der integrierten Kommunikation wurden an bestehende wissenschaftliche Ansätze angebunden.

Hinsichtlich des Planungsprozesses war die zentrale Fragestellung der Arbeit nach der Rolle von Erfahrungen bei den Entscheidungen hinsichtlich der Analyse, Strategien und Maßnahmen. Im wesentlichen können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

- *Planungsprozess:*
Der agenturübergreifend vergleichbare Planungsprozess basiert wesentlich auf den Erfahrungen mit anderen Projekten, die Relevanzbeurteilung erfolgt anhand differenzierter Vergleichsprozesse. Kreativität wurde als in den Konzeptionsphasen unterschiedlich hilfreich eingeschätzt.
- *Rahmenbedingungen:*
Die Rahmenbedingungen des Auftraggebers aber auch der Agentur beeinflussen den Planungsprozess, vor allem bei der Implementierung der Konzepte stoßen diese auf Widerstände, die im Vorfeld berücksichtigt werden müssen.
- *Integrierte Kommunikation:*
Integrierte Kommunikation scheitert vor allem an organisatorischen Gegebenheiten auf Auftraggeber-, aber auch Agenturseite. Ministerien können als Vorbilder für eine Organisationsstruktur auf Auftraggeberseite gesehen werden, da in der Regel alle Kommunikationsdisziplinen von einer Abteilung verantwortet werden. Bei Agenturen sollten kleine integrierte Einheiten bei Wachstum repliziert werden, eine Organisation nach Disziplinen erschwert die Konzeption integrierter Kommunikation.

Schlüsselbegriffe: Integrierte Kommunikation, Beratungsforschung, Planungsprozess, Entscheidungstheorie, Kommunikationsagentur, erfahrungsbasierte Entscheidung, Case Based Decision Theory, Intuition, Ähnlichkeit, Rahmenbedingungen, Agentur-Kunden-Beziehung

A.5. Abstract (English)

The objective of this study was to reconstruct the planning process of communication as executed by agencies. This qualitative study analyzed the relevant factors with a special focus on how they were embedded within the clients' and agencies' structures. The process was explored by application of the Case Based Decision Theory (CBDT) developed by Gilboa and Schmeidler (1995). The general conditions and the aspect of integrated communication were contrasted with existing scientific concepts.

The main focus of this research was whether and in which ways experience is utilized within the planning process in making decisions concerning conducting analysis, choosing a strategy and selecting appropriate instruments. The results can be summarized as following:

- *Planning process:*

Similar structures of the planning process were observable across agencies and can be characterized as agency-independent. The process was based on the experience gathered in previous projects, the relevance judgements could be described as differentiated similarity processes. Creativity was considered to be beneficial to varying degrees, depending on the respective phases of the planning process.

- *General conditions:*

The general conditions predetermined by the client but also by the agency influence the planning process, especially during the execution of the concept resistance might be encountered in other client's departments and needs to be anticipated in the design phase of the concept.

- *Integrated communication:*

Integrated communication often fails due the organizational conditions on the part of the client, but as well on the part of the agency. Public institutions like ministries can be considered as a model for organization structures to advance integrated communication as all communication disciplines generally are managed by the same department. Agencies should replicate small integrated units while growing as organizational separation by disciplines impede the development of integrated communication.

Key-words: Integrated Communication, Consulting Research, Planning Process, Decision Theory, Communication Agency, Experience-based Decision, Case Based Decision Theory, Intuition, Similarity, General Conditions, Agency-Client-Relation