



# UNIVERSITÄT LEIPZIG

Institut für Kommunikations-  
und Medienwissenschaft

Institut für Kommunikations-  
und Medienwissenschaft  
**Lehrstuhl für  
Strategische Kommunikation**  
Univ.-Prof. Dr. Ansgar Zerfaß  
Daniel Ziegele, M.A.

## LEHRVERANSTALTUNG WINTERSEMESTER 2021/22 MASTER COMMUNICATION MANAGEMENT

### MODUL 06-005-557 FORSCHUNGSMODUL I: STRATEGISCHE KOMMUNIKATION

#### Forschungs- und Transferprojekt Strategische Kommunikation (PS)

#### Qualität von Kommunikationsberatung – Ansatzpunkte, Formen und Erfolgsfaktoren der Beratung durch externe Kommunikationsexperten

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, & Daniel Ziegele, M.A., Universität Leipzig  
Alexandra Groß, Präsidentin der GPRA, Berlin &  
Vorstandsvorsitzende Fink & Fuchs AG, Wiesbaden  
Hanning Kempe, Stv. Präsident der GPRA, Berlin &  
Geschäftsführer FleishmanHillard Germany GmbH, Frankfurt

Dienstag, 13.15-16.45h, Nikolaistr. 27-29, Seminarraum 4.21. Beginn: 12.10.2021.

Auftakt: Montag, 04.10.2021, 11.00–15.00 Uhr bei FleishmanHillard, Berlin. \*  
Interne Ergebnispräsentation: Dienstag, 01.02.2022, 15:15–18:45 Uhr, S 420.  
Externe Ergebnispräsentation beim Projektpartner GPRA: t.b.a. im März 2022. \*  
\* Jeweils mit gemeinsamer An- und Abreise aus Leipzig.  
Einreichtermin für Projektarbeiten: 01.03.2022.

#### Thematik

Der dynamische Wandel der öffentlichen Kommunikation stellt Unternehmen vor vielfache Herausforderungen. Es gilt, zielgerichtet mit internen und externen Stakeholdern zu kommunizieren, die dafür notwendigen Strukturen bereitzuhalten und nicht zuletzt die Meinungsbildung in relevanten Bereichen im Blick zu behalten, um bessere geschäftliche Entscheidungen treffen zu können.

Dabei spielt neben internem Know-How die *externe Kommunikationsberatung* eine große Rolle. Die Mehrheit der im European Communication Monitor 2021 befragten Kommunikatorinnen und Kommunikatoren geht von einem starken Bedeutungszuwachs der Rollen „Advisor“ und „Coach“ in den nächsten drei Jahren aus (Zerfass et al., 2021). Mit dem steigenden Bedarf geht die Frage einher, wie gute und erfolgreiche Beratung heute und künftig aussehen kann. Diese Diskussion zur Qualität der Kommunikationsberatung hat die Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) im Herbst 2020 neu entfacht. Der Verband hat seine bisherige Qualitätszertifizierung erweitert und für seine Mitgliedsagenturen den internationalen Consultancy Management Standard (CMS III) verpflichtend eingeführt, der u. a. die Prozesse in den Bereichen Führung und Kommunikation, Unternehmensentwicklung, Kundenzufriedenheit, New Business und bei der Durchführung von Projekten und Kampagnen abbildet (GPRA, 2020).

Sekretariat:  
Cornelia Böhlend  
Telefon +49 341 97 35040  
stratkomm@uni-leipzig.de

11. Juni 2021

Universität Leipzig  
Institut für Kommunikations-  
und Medienwissenschaft  
Lehrstuhl für  
Strategische Kommunikation  
04081 Leipzig

Besucheradresse:  
Nikolaistraße 27-29  
04109 Leipzig

Für Pakete und Expresssendungen:  
Ritterstraße 24, IPF 165153  
04109 Leipzig

Telefon  
+49 341 97-35040

Fax  
+49 341 97-35049

E-Mail  
zerfass@uni-leipzig.de  
daniel.ziegele@uni-leipzig.de

Web  
www.communicationmanagement.de

Während damit die Qualität der Managementprozesse in Agenturen transparent gemacht wird, bleibt die Kernfrage nach der Beratungsqualität nach wie vor offen. Zwar gibt es erste empirische Untersuchungen zur Qualität (Wippersberg, 2012; Zerfuß & Thobe, 2013) und zum Berufsfeld der Kommunikationsberatung (Fuhrberg, 2010; Frandsen et al. 2013; Hoffjann, 2018; Röttger & Zielmann 2009); dennoch ist der Wissensstand verglichen mit der Bedeutung in der Praxis überschaubar. Das liegt offenkundig auch daran, dass das Konstrukt „Kommunikationsberatung“ sehr unterschiedlich verstanden wird. Beratung kann sich bspw. ebenso auf die Auswahl verschiedener Alternativen für ein Broschürendesign wie auf die grundsätzlichen kommunikativen Chancen und Risiken eines neuen Geschäftsmodells beziehen. Insgesamt sind verschiedene Fragen in Theorie und Praxis ungeklärt bzw. sie werden unterschiedlich beantwortet: Was bedeutet Kommunikationsberatung (Objekte, Ziele, Erwartungen, Wahrnehmung, ...)? Wann und wie findet Beratung statt (Anlässe, Abläufe, ...)? Und wer macht eigentlich alles Kommunikationsberatung für wen (Anbieter, Klienten, ...)?

Ein differenziertes Verständnis von Kommunikationsberatung und Beratungsqualität ist für Unternehmen und Berater gleichermaßen relevant. Es ermöglicht Auftraggebern, die jeweils benötigte Unterstützung gezielt anzufragen und Ergebnisse kompetent zu beurteilen. Anbieter von Beratung werden in die Lage versetzt, ihre eigenen Leistungen besser zu positionieren und mit den Qualitätserwartungen von Klienten abzugleichen. Dies ist wichtig, weil die verschiedenen Facetten von Kommunikationsberatung im weiteren Sinn inzwischen von sehr vielen Akteuren erbracht werden. Auf dem Markt tummeln sich neben etablierten Kommunikationsagenturen mit Wurzeln in den klassischen Disziplinen PR, Werbung oder Online einerseits Spezialisten für einzelne Kommunikationsformate (Events, Podcasts, ...), Situationen (z.B. M&A, Krisen, ...) bzw. Vorgehensweisen (Branding, Influencer-Kommunikation, Content-Marketing, ...), andererseits aber auch Unternehmensberatungen, die schwerpunktmäßig bei der Einführung neuer Strukturen, Prozesse oder Technologien für Kommunikationsfunktionen beraten und insofern mehr beim internen organisatorischen Wandel als bei der Stakeholderkommunikation selbst unterstützen. Nicht zuletzt gibt es (Einzel-) Berater, die Top-Managern auf Basis langjähriger Branchenkenntnis oder persönlicher Netzwerke helfen, die öffentliche Meinungsbildung und Interessenlagen von Stakeholdern zu verstehen und damit strategische Planungen beeinflussen.

Das Forschungs- und Transferprojekt mit Unterstützung der GPRA setzt hier an. Ziel ist es, in einer wissenschaftlichen Studie die Konzepte Kommunikationsberatung und Beratungsqualität auf Grundlage einer interdisziplinären Analyse des Forschungsstandes in relevanten Bereichen (Kommunikationswissenschaft, Marketing, Managementberatung, Qualitätsmanagement, etc.) neu zu fassen und zu operationalisieren. Darüber hinaus soll eine erste empirische Bestandsaufnahme des Verständnisses von Qualität der Kommunikationsberatung aus der Perspektive von Klienten (Kommunikationsleiter/-innen in Großunternehmen) und Beratern (Vorstände bzw. Geschäftsführer/-innen von Dienstleistern) in Deutschland vorgenommen werden. Damit wird ein Beitrag zur Forschung im Kommunikationsmanagement geleistet, der in die nationale und internationale Fachdiskussion eingebracht werden kann und Impulse für vertiefende Anschlussforschung (bspw. im Rahmen von Masterarbeiten) bietet. Gleichzeitig soll der Praxisdiskurs im deutschsprachigen Raum befruchtet werden, indem die Ergebnisse mit Unterstützung des Partners GPRA in der Fachöffentlichkeit vorgestellt werden.

Die GPRA ist der Verband der führenden PR- und Kommunikationsberatungen in Deutschland. Der Verband repräsentiert 37 Agenturen mit circa 2.800 Mitarbeitern und einem Marktanteil von über 50 Prozent. Die GPRA wurde 1974 gegründet und hat ihren Sitz in Berlin.

## **Methode**

Das Seminar beginnt mit einem Workshop Anfang Oktober 2021 in Berlin gemeinsam mit dem Präsidium der GPRA, bei dem die Studierenden einen ersten Eindruck der Qualitätsdiskussion in der Branche, den Aktivitäten des Verbandes sowie zentraler Herausforderungen in der Praxis der Kommunikationsberatung erhalten und die Chance haben, die Verantwortlichen kennenzulernen. Ziel ist es, die Projektziele zu konkretisieren und gegenseitige Erwartungen zu klären.

Im Mittelpunkt des Projekts steht die Konzeption und Umsetzung der o.g. skizzierten Studie, wozu neben einem analytisch-konzeptionellen Vorgehen (interdisziplinäre Literaturarbeit) eine qualitative Erhebung vorgesehen ist. In der Empirie sollen Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen und auf Geschäftsführungsebene mit Agenturen (je ca. 20-30) per Telefon oder Videokonferenz durchgeführt werden, die anschließend zu transkribieren und softwaregestützt inhaltsanalytisch auszuwerten sind.

## **Einordnung und Leistungsnachweis**

Die Teilnehmerzahl ist auf 10 Studierende begrenzt. Es wird ein Projektbericht als Gruppenleistung erstellt, der folgende Teile umfasst: a) Projektbeschreibung (Beschreibung von Zielstellung, Projektverlauf und -dokumentation, Reflexion; Angaben zu den Bearbeitern der Teile, Selbständigkeitserklärung) (ca. 10-12

Seiten zzgl. Anhang), b) Wissenschaftlicher Aufsatz (ca. 20 Seiten) als Aufbereitung für die Forschung; c) Chartbericht (Ergebnisse der Studie) als Aufbereitung für die Praxis; d) Methoden-Dokumentation (Dokumentation der Workflows, Leitfäden, Auswertungsschema, etc.).

Alle Teile sind in einem Band gedruckt in vierfacher Ausfertigung einzureichen (2 x für die Dozenten und Gutachter, 2 x für den Projektpartner). Zudem sind der Projektbericht (in einem PDF, analog zur Druckversion) und die Teile (als offene Word- bzw. PPTX-Dateien) digital zu übermitteln.

### **Einstiegsliteratur**

Ennsfellner, I., Bodenstein, R., & Herget, J. (2014). *Exzellenz in der Unternehmensberatung. Qualitätsstandards für die Praxis. Inklusive der EN 16114*. Springer Gabler. (2. Aufl. avisiert für Ende 2021).

Frandsen, F., Johansen, W., & Pang, A. (Hrsg.). (2013). Strategic communication and consulting: research on internal and external advising in communication management (IJSC Special Issue). *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 81–164.

Fuhrberg, R. (2010). *PR-Beratung. Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden*. UVK. \*

GPRA. (2020). *Der Consultancy Management Standard III*. <https://www.gpra.de/cmsiii/was-ist-cms-iii/>

Hoffjann, O. (2018). *Kommunikationsberatung. Beratungsqualität zwischen Agentur und Kunde sicherstellen und optimieren*. Springer Gabler.

Lippold, D. (2020). *Grundlagen der Unternehmensberatung: Strukturen – Konzepte – Methoden* (2. Aufl.). DeGruyter Oldenbourg.

McLeod, S., & Schapper, J. H. M. (2020). Understanding quality in planning consultancy: A review and synthesis of the literature. *Journal of Planning Education and Research*.

<https://doi.org/10.1177/0739456X20943928>

Röttger, U., & Zielmann, S. (Hrsg.) (2009). *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Springer VS.

Veres, Z., & Varga-Toldi, K. (2020). ERIP: service quality model of management consulting projects. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2020-0226>

Wippersberg, J. (2012). *Ziele, Evaluation und Qualität in der Auftragskommunikation. Grundlagen für Public Relations, Werbung und Public Affairs*. UVK. \*

Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.

Zerfaß, A., & Thobe, S. (2013). Qualität der Kommunikationsberatung. Kundenorientierung, Qualitätsverständnis und Handlungsstrategien von PR-Agenturen aus empirischer Perspektive. *PR Magazin*, 44(9), 64-70.

Die Titel werden den Seminarteilnehmenden im Juli 2021 digital zur Verfügung gestellt. Die mit \* gekennzeichneten Bücher gibt es nur als Druckwerke, sie sind in der Universitätsbibliothek verfügbar.

### **Kontakt**

Hinweise zu den Sprechstunden und zu den Kontaktdaten der Dozenten sind unter [www.communication-management.de](http://www.communication-management.de) verfügbar.