
Überblick

In diesem Kapitel werden zentrale gesellschaftliche Rahmenbedingungen der PR-Praxis benannt und hinsichtlich ihres Einflusses auf die Organisationsfunktion PR beschrieben. Im Anschluss wird die Relevanz von Öffentlichkeit für die PR-Forschung sowie die PR-Praxis dargestellt.

2.1 Aktuelle Rahmenbedingungen der PR

Wie die Ausführungen zur Geschichte der PR deutlich gemacht haben (→ 1.3) kann PR nicht als singuläres Phänomen betrachtet werden, sondern ist vielmehr an die Entwicklung verschiedener gesellschaftlicher Rahmenbedingungen geknüpft. Diese technologisch, ökonomisch, soziokulturell und medial bedingten Entwicklungen sind nicht als abgeschlossen anzusehen, sondern als Metaprozesse zu betrachten, die unter den Schlagworten Medialisierung, Globalisierung und Digitalisierung als Beschreibung der derzeitigen gesellschaftlichen Entwicklungen Eingang in die Literatur gefunden haben. Seit vielen Jahren kann eine Debatte darüber nachverfolgt werden, welcher dieser Begriffe sich am ehesten als theoretischer Bezugsrahmen eignet und eine höhere Erklärungskraft gesellschaftlicher Phänomene bietet. Zu jeder Beobachtungsperspektive bestehen dabei Alternativen, so dass diese als relativ angesehen werden muss: beispielsweise rückt die Betrachtung aus wirtschaftlicher Perspektive Phänomene der Ökonomisierung, die Betrachtung aus politischer Perspektive eine Politisierung in den Mittelpunkt. Ebenso können Prozesse der Verwissenschaftlichung der Gesellschaft beobachtet werden. Dabei müssen diese Prozesse „als gleichartig, gleichrangig und gleichzeitig gedacht werden“ (Marcinkowski/Steiner 2009: 7).

Losgelöst von einzelnen Gesellschaftsbeschreibungen kann festgehalten werden, dass PR an die Entwicklung verschiedener gesellschaftlicher Rahmenbedingungen gekoppelt ist. In diesem Sinne ist sie eng mit Veränderungen ökonomischer, technologischer und soziokultureller Entwicklungen verknüpft. Diese sind als wechselseitig und teilweise parallel

stattfindend zu betrachten: gesellschaftliche Voraussetzungen nehmen ebenso Einfluss auf die Ausgestaltung und Entwicklung der PR wie diese selbst aktiv an der Entwicklung der Rahmenbedingungen mitwirkt.

Wenngleich gesellschaftliche Entwicklungen wie z. B. die Globalisierung oder die Medialisierung sich gegenseitig beeinflussen oder teils gar bedingen, soll an dieser Stelle eine analytische Trennung vorgenommen und vor allem jene Prozesse betrachtet werden, die nennenswerten Einfluss auf die Handlungsbedingungen der PR haben.

2.1.1 Medialisierung

Das Konzept der Mediengesellschaft gewinnt vor allem vor dem Hintergrund des vielschichtigen Veränderungs- und Ausdifferenzierungsprozesses des Mediensystems zu einem weitgehend autonom und eigenlogisch operierenden Teilsystem der Gesellschaft an Bedeutung. Der Begriff beschreibt Gesellschaften, „in denen Medienkommunikation, also über technische Hilfsmittel realisierte Bedeutungsvermittlung, eine allgegenwärtige und alle Sphären des gesellschaftlichen Seins durchwirkende Prägestkraft entfaltet, ein sogenanntes soziales Totalphänomen [...] geworden ist“ (Saxer 1998: 53).

Elementare Folge und das „prozessorientierte, dynamische Pendant“ (Donges 2005: 323) zur Mediengesellschaft ist der Prozess der Medialisierung. Dieser bezeichnet zusammengefasst den hohen Stellenwert medienvermittelter Erfahrungen in allen Gesellschaftsbereichen, die verstärkte Orientierung von Akteuren und Organisationen aller gesellschaftlichen Teilsysteme an den Regeln des Mediensystems sowie die wachsende Durchdringung von medialer und sozialer Wirklichkeit (vgl. Sarcinelli 1998: 678f.). Damit wird dem Mediensystem die Macht zugeschrieben, andere gesellschaftliche Teilsysteme und die in ihnen agierenden Akteure und Organisationen teils erheblichen Wandlungs-, zumindest aber Anpassungsprozessen zu unterziehen. Eine entsprechende Charakterisierung geht einher mit der Annahme einer gestiegenen Bedeutung des Mediensystems für alle Gesellschaftsbereiche:

„Unsere Gesellschaft hat sich – mit jedem neuen Medium deutlicher und unübersehbarer – zu einer Medien-Gesellschaft in dem präzisen Sinne entwickelt, dass es (a) heute keinen relevanten gesellschaftlichen Bereich mehr gibt, in dem nicht Medienorganisationen, Medientechnologien und Medienangebote die individuelle wie gesellschaftliche Wirklichkeitskonstruktion [...] tiefgreifend beeinflussen, und dass es (b) keinen gesellschaftlichen Bereich mehr gibt, der nicht unter (Dauer)Beobachtung der Medien steht.“ (Schmidt 1999: 140)

Die Medialisierungsforschung richtet ihr Augenmerk folglich auf das Spannungsfeld zwischen dem Mediensystem einerseits und gesellschaftlichen Teilsystemen andererseits. Bezogen auf Organisationen stellt sich dabei die Frage, welche Auswirkungen Medialisierung auf Organisationen hat. Einen ersten Ansatz, das Konzept der Medialisierung in die PR-Forschung zu integrieren und für diese nutzbar zu machen, legt Juliana Raupp vor. Während in der PR-Forschung häufig die Frage nach den „Wirkungen“ von PR im

Vordergrund steht, geht es hierbei um die Frage, ob und wenn ja inwiefern sich Organisationen den Anforderungen der Medien anpassen. Folgen der Medialisierung zeigen sich dabei vor allem an den Grenzstellen von Organisationen, an denen zwischen dem inneren Organisationsgeschehen und der organisationalen Umwelt vermittelt wird. Da PR genau an diesen Grenzstellen zu verorten ist, stellt sich die Frage, welche Rolle PR für die Medialisierung von Organisationen spielt (vgl. Raupp 2009: 265f.). Von Medialisierung durch PR ist dabei die Rede, wenn davon ausgegangen werden kann, dass das Handeln der PR-auftraggebenden Organisation sich an der Funktionslogik massenmedialer Kommunikation orientiert (vgl. ebd.: 280).

Auswirkungen der Medialisierung auf die PR von Organisationen lassen sich darüber hinaus an verschiedenen Anzeichen festmachen: So lässt sich zunächst einmal der Bedeutungszuwachs der Medien sowie deren Berichterstattung für PR-Akteure als ein Indikator ausmachen. Medien werden für Organisationen als zunehmend relevant erachtet und das Organisationshandeln daran ausgerichtet (vgl. Donges 2008: 150f.). Die Erstellung von Pressespiegeln und die Evaluation der Medienberichterstattung (z. B. in Form von Medienresonanzanalysen) können in diesem Zuge als Reaktion von Organisationen auf den zunehmenden Stellenwert der Medien betrachtet werden. Die Medienbeobachtung ermöglicht Organisationen einen Abgleich der medialen Fremdbeschreibung mit der eigenen Selbstbeschreibung. Diese Beobachtungsleistung wird in der Regel von der PR-Stelle einer Organisation übernommen (→ 3.1.4.2). Als weiterer Indikator für eine Medialisierung von Organisationen kann im Kampf um Aufmerksamkeit die Anpassung ihrer Kommunikation an Darstellungs- und Interpretationslogiken der Medien angesehen werden (vgl. Schrott 2008: 73). Auch die Professionalisierung von PR-Abteilungen, die sich in einem generellen personellen Ausbau der Pressestellen, der Erhöhung der PR-Etats sowie einer Ausdifferenzierung der Tätigkeitsprofile, Funktionsrollen und Aufgabenfelder widerspiegelt, kann als Indikator der Medialisierung betrachtet werden. Das Aufgabenfeld des Issues Management (→ 5.2.2.1) als systematische Beobachtung, Identifikation, Analyse und Beeinflussung von öffentlich relevanten Themen kann als organisationale Antwort auf Medialisierungsprozesse aufgefasst werden.

Medialisierungsprozesse und die Stärke ihrer Auswirkungen auf Organisationen sind dabei u. a. in Abhängigkeit von der Größe einer Organisation, der Branche sowie der formalen und informal Strukturen zu betrachten. Als grundsätzlich problematisch ist bei der Erhebung von Medialisierungsfolgen für die PR ebenso wie für andere gesellschaftliche Teilsysteme anzusehen, dass „Medialisierung als ein tiefgreifender und verallgemeinerbarer Wandlungsprozess, der zu Veränderungen auf der Makro-, Meso- wie auch der Mikroebene der Gesellschaft führt, [...] nur schwer messbar und mithin empirisch prüfbar [ist]“ (Schrott 2008: 89).

2.1.2 Globalisierung/Internationalisierung

Globalisierung ist als mehrdimensionaler Prozess zu verstehen, der sich u. a. auf die Bereiche Wirtschaft, Ökologie, Technik und Medien bezieht. Sie umschreibt die Zunahme einer weltweiten Vernetzung über verschiedene Staaten hinweg. Bezogen auf Kommunikationsprozesse bedeutet dies eine weltweite Zunahme und Verflechtung medienvermittelter Kommunikationsbeziehungen, die eine entsprechende Infrastruktur (Satelliten, Internet etc.) voraussetzt.

Unter Internationalisierung werden Prozesse verstanden, die nicht weltweit sondern zwischen einzelnen Staaten ablaufen. Sie wird durch die voranschreitende Globalisierung begünstigt. Die Internationalisierung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft verlangt von Unternehmen zunehmend eine grenzüberschreitende, interkulturelle Kommunikation mit den Zielgruppen, gleichzeitig wachsen mit jedem neuen Markt, in dem sich ein Unternehmen betätigt, die geografischen, zeitlichen, kulturellen und sprachlichen Differenzen (Huck-Sandhu 2016: 423). Vor diesem Hintergrund nehmen sowohl intern (beispielsweise bezüglich Mitarbeitern an verschiedenen Produktionsstandorten) als auch extern (u. a. internationale Medien, weltweite Kundschaft) die Ansprüche an die Unternehmenskommunikation um ein Vielfaches zu.

Internationale Kommunikation ist dabei nicht mehr länger nur für Großunternehmen relevant. Auch für mittelständische und kleine Unternehmen sowie Organisationen aller Art (u. a. politische Organisationen, Verbände, Behörden) ist eine grenzüberschreitende Kommunikation heute von Bedeutung. Selbst ausschließlich national vertretene Organisationen sind kommunikativ zunehmend international unterwegs, denn durch das Internet und Social Media sind neue Kommunikationsräume, Themen (Issues) und damit auch Konfliktlinien entstanden, die an staatlichen Grenzen nicht enden. (Vgl. Huck-Sandhu 2015: 758).

Die folgenden Ausführungen fokussieren Unternehmenskommunikation, lassen sich jedoch auch auf nicht-ökonomische Organisationen übertragen. Ziel internationaler Kommunikation ist es in erster Linie, ein weltweit konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens aufzubauen und zu erhalten. Fast zwangsläufig tauchen dabei Fragen auf, mit denen sich Unternehmenskommunikation, die über Nationen- und Kulturgrenzen hinweg betrieben wird, auseinandersetzen muss: Wird eine für amerikanische Mitarbeiter aufgelegte Mitarbeiterzeitschrift allein durch eine Übersetzung auch japanischen Mitarbeitern gerecht? Kann eine auf den spanischen Markt ausgerichtete Kommunikationskampagne auch in Nordeuropa funktionieren? Ausgangspunkt der internationalen Unternehmenskommunikation ist folglich die Frage, inwiefern sich Strategien, Konzepte und Kommunikationsaktivitäten von einem nationalen Umfeld in ein anderes übertragen lassen (vgl. ebd.: 366). Zentral stellt sich die Frage, wie stark Unternehmenskommunikation auf nationale Besonderheiten eingehen *muss* und inwieweit sie einheitlich vorgehen *kann* (vgl. Huck-Sandhu 2015: 762). Obwohl das Thema in Zeiten zunehmender Globalisierung damit für Unternehmen immer wichtiger wird, ist der diesbezügliche Kenntnisstand in den Unternehmen selbst nach wie vor als defizitär zu bezeichnen. Auch in der Wissenschaft

hat das Thema erst seit Mitte der 1990er Jahre an Bedeutung gewonnen (vgl. Sievert 2007: 47; Schwarz 2009: 61; Sriramesh/Vercic 2009: 3).

Da nicht alle Bereiche bzw. Aktivitäten der Unternehmenskommunikation global einheitlich geplant und umgesetzt werden können, lassen sich bezüglich der strategischen Ausrichtung der internationalen Unternehmenskommunikation zwei idealtypische Ansätze unterscheiden – die Standardisierungs- sowie die Differenzierungsstrategie (vgl. Huck-Sandhu 2015: 763; Wimmer 1994: 38f.). Es handelt sich hierbei um theoretische Konstrukte, die in dieser Reinform in der Praxis nicht aufzufinden sind. Wie die Begriffe bereits vermuten lassen ist die Standardisierungsstrategie darauf ausgerichtet, die internationale Kommunikation eines Unternehmens möglichst einheitlich zu gestalten, während die Differenzierungsstrategie primär auf eine lokalspezifische Umsetzung ausgerichtet ist (vgl. Huck-Sandhu 2016: 430f.).

Ausgangspunkt der Standardisierungsstrategie ist die Annahme, dass sich die im Rahmen der Kommunikationsstrategie relevanten Länder bzw. Kulturen bezüglich der zu beachtenden Umweltfaktoren mehr ähneln als unterscheiden und somit als ein gesamt-haft zu betrachtendes Kommunikationsfeld zu behandeln sind. Dieses Vorgehen bietet Unternehmen die Möglichkeit, ein international einheitliches Image aufzubauen. Mit der Standardisierungsstrategie verfolgen Unternehmen eine global abgestimmte Ausrichtung der strategischen Kommunikation an allen Standorten, an denen das Unternehmen präsent ist. Kennzeichen dieser Strategie ist in der Regel die zentrale Kommunikationsplanung von der Unternehmenszentrale aus. Die Umsetzung in den einzelnen Ländern erfolgt dann lediglich mit geringen Anpassungen, z. B. hinsichtlich der jeweiligen Landessprache. Weitere Vorteile der Standardisierung sind die damit einhergehenden Synergieeffekte, die sich durch den Transfer von Wissen und den gemeinsamen Rückgriff auf Kommunikationsaktivitäten und -konzepte ergeben. Ein auf der Hand liegender Nachteil ist die geringe Individualisierbarkeit, die dazu führt, dass nationale oder regionale Besonderheiten nur begrenzt aufgegriffen werden können und die vereinheitlichten Botschaften nur geringe Wirkung erzielen, da sich Zielgruppen durch die standardisierte Kommunikation nicht angesprochen fühlen könnten. Grenzen der Standardisierung liegen darüber hinaus vor allem in länderspezifischen rechtlichen Bestimmungen sowie einem ggf. unterschiedlichen Mediennutzungsverhalten der jeweiligen Bevölkerungen (vgl. Huck-Sandhu 2016: 430; Stöhr 2005: 56). An diesen Punkten setzt die Strategie der Differenzierung an, die die Unternehmenskommunikation an den jeweiligen nationalen bzw. kulturellen Eigenarten ausrichtet und somit eine zielgenauere Ansprache der Medien und Bezugsgruppen ermöglicht. Nachteile dieser Strategie sind unmittelbar mit den Vorteilen der Standardisierungsstrategie vergleichbar, wobei als gravierender Nachteil einer größtmöglichen Differenzierung der Verzicht auf ein global einheitliches Image anzusehen ist.

Beispiel

Standardisierung und Differenzierung der internationalen Kommunikation am Beispiel der Markenkommunikation von Coca Cola und BP/Aral

Menschen auf der ganzen Welt kennen den geschwungenen Schriftzug des Coca-Cola-Logos. Schöpfer des Logos in rot und weiß war im Jahr 1886 Frank M. Robinson. Wie die Abbildungen zeigen, hat das Logo bis heute nur minimale Änderungen erfahren und ist weltweit allgegenwärtig auf den Produktpackungen, in TV-Spots und Werbeanzeigen sowie zahlreichen Merchandising-Artikeln (Coca-Cola 2009).



Schriftzug von 1886



ab 1970



ab 2003



ab 2007

Während Coca Cola global mit einem einheitlichen Logo auftritt, hat sich BP für eine andere Strategie entschieden: Als im Jahr 2002 die Aral AG & Co. KG an die Deutsche BP AG verkauft wurde, entschied sich das Unternehmen, das Tankstellengeschäft in Deutschland auch weiterhin unter der Marke Aral zu führen, da sich die Marke als eine der führenden Tankstellenmarken auf dem deutschen Markt etabliert und BP in Deutschland zu jenem Zeitpunkt eine geringere Markenbekanntheit hatte (BP 2011).



Da die beiden beschriebenen Strategien als Idealtypen zu betrachten sind, ist davon auszugehen, dass die praktische Umsetzung der internationalen Unternehmenskommunikation zwischen diesen beiden Extrempolen angesiedelt ist. Die standardisierte Differenzierung versucht die Vorteile der beiden genannten Strategien zu verbinden, indem sie kontextab-

hängige Umweltfaktoren ebenso beachtet wie die Notwendigkeit einer grenzüberschreitenden, effizienten Kommunikationsplanung und -umsetzung (vgl. Wimmer 1994: 37). Konzepte der standardisierten Differenzierung beruhen auf der Annahme, dass zwischen den Ländern, in denen das Unternehmen agiert, nicht nur kulturelle Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten bestehen, die es zu identifizieren gilt, um sie zur Grundlage der globalen Kommunikationsarbeit zu machen (vgl. Stöhr 2005: 58).



Abb. 3 Konzept zur Operationalisierung der Strategie der standardisierten Differenzierung (Stöhr 2005: 58)

In einem ersten Schritt gilt es, eine international konsistente Kommunikationsbasis zu entwickeln. Entsprechende Elemente, die zentral geplant und umgesetzt werden können, sind die Unternehmenskultur, die Corporate Identity sowie ethische Grundsätze. Des Weiteren ist zu prüfen, inwieweit Strategien, Kommunikationsziele, Botschaften und Themen global einheitlich gestaltet werden können. Dabei muss abgeschätzt werden, ob die Bezugsgruppen über Ländergrenzen hinweg zusammengefasst werden können. Auch die Evaluation der Kommunikation sollte aus Gründen der Vergleichbarkeit standardisiert vorgenommen werden. Um eine zielgruppengenaue Ansprache zu gewährleisten, kann es im Einzelfall notwendig sein, bestimmte Themen, Maßnahmen und Kommunikationsinstrumente an länderspezifische und kulturelle Besonderheiten anzupassen (siehe Abb. 3).

2.1.3 Digitalisierung

Neue Technologien haben entscheidend zur Globalisierung der Gesellschaft beigetragen, indem sie die Überwindung von Zeit und Raum zunehmend vereinfacht bzw. beschleunigt haben. Von besonderer Bedeutung sind hierbei beispielsweise

- die zeitlich und räumlich synchrone Präsenz verschiedener Kommunikationspartner (ggf. virtuell),
- die zunehmende Interaktivität der Kommunikationsformen,
- die Entstehung neuer, virtueller Arbeits- und Rezeptionsräume sowie
- die Beschleunigung der Fragmentierung der Gesellschaft durch zielgruppenspezifische Kommunikationskanäle.

Maßgeblichen Einfluss auf veränderte Kommunikationswege hat das Internet genommen, das mittlerweile zum (digitalen) Standard der Organisationskommunikation gezählt werden kann. Dies auch vor dem Hintergrund, dass zumindest in den westlichen Industrienationen immer mehr Menschen das Internet nutzen und damit potenziell auf diesem Weg für Organisationen erreichbar sind. Aktuelle Studien in Deutschland gehen mit Stand vom Frühjahr 2016 von einem Bevölkerungsanteil von 83,8 Prozent aus, der wenigstens gelegentlich das Internet nutzt (Koch/Frees 2016: 419). Insbesondere die Verbreitung mobiler Endgeräte steigt kontinuierlich an. 2016 hat das Smartphone erstmals den Laptop als wichtigsten Internet-Zugang abgelöst (vgl. Koch/Frees 2016: 422).

Mit den Möglichkeiten der interaktiven Gestaltung und Nutzung trägt das Internet zu einer direkten und doch ortsunabhängigen Kommunikation zwischen Organisationen und ihren Zielgruppen bei. Es wird auf diesem Weg ermöglicht, unmittelbar und direkt über Rückkanäle auf dargebotene Informationen zu reagieren, sie zu verändern bzw. selbst Aktionen auszulösen. Dadurch findet eine zunehmende Vermischung von Sender und Empfänger statt, der Rezipient wird gleichzeitig zum Produzenten und umgekehrt. (Vgl. Neuberger/Pleil 2006; Neuberger 2009) Damit verbunden ist die Hoffnung, dem normativen Anspruch der Dialogorientierung bzw. der Zweiweg-Kommunikation der PR im Sinne des Excellence-Modells (→ 3.1.3.1) oder des Konzepts der Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (→ 4.4.2) näher zu kommen. Allerdings muss kritisch angemerkt werden, dass dialogorientierte Kommunikation im Einzelfall zwar Teil einer erfolgreichen PR-Strategie sein kann, jedoch nicht per se als Idealfall angenommen werden kann. Das Ziel der Realisierung partikularer Interessen steht der Ergebnisoffenheit des Dialogs in der Regel entgegen.

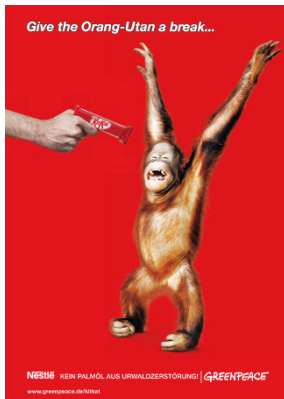
Gleichzeitig verschafft das Internet jenen Teilöffentlichkeiten einer Gesellschaft Gehör, die bisher nur die Rolle von Rezipienten eingenommen haben bzw. nur indirekt über den Journalismus Zugang zur öffentlichen Meinung hatten. Während die Möglichkeiten der Rückkopplung anfangs vor allem durch Internet-affine Nutzergruppen in Anspruch genommen wurden, ist mittlerweile eine – wenn auch langsam wachsende – Tendenz erkennbar, dass auch weitere Nutzergruppen von interaktiven Tools Gebrauch machen (vgl. Westermann 2004; Busemann/Gscheidle 2012: 381; Koch/Frees 2016: 423f.). Auswirkungen

der Interaktivität sind beispielsweise für die Krisenkommunikation von Organisationen nicht zu unterschätzen. So bietet das Internet einerseits die Möglichkeit, zeitnah und aktuell mit betroffenen Anspruchsgruppen oder allgemein der Öffentlichkeit zu kommunizieren, gerade ihre Missachtung kann sich jedoch schnell zu einem ernstzunehmenden Problem für Unternehmen ausweiten. Im Vergleich mit den traditionellen Medien können im Internet Kunden oder Bürger selbst aktiv werden, Erfahrungen austauschen und sich kritisch über Organisationen äußern. Im Internet können sich diese Äußerungen rasch ausbreiten und von dort aus auch wieder den Sprung in die traditionellen Medien schaffen, womit sie wiederum einem größeren Publikum zur Verfügung stehen (vgl. Neuberger/Pleil 2006: 9; Neuberger 2009: 36-60). Damit einher geht eine erschwerte Umweltbeobachtung und -kontrolle, die neben der Beobachtung traditioneller Kommunikationswege auch die Beobachtung von Internetöffentlichkeiten einschließen muss (→ 5.2.3.1).

Beispiel

Die Kitkat-Kampagne von Greenpeace

Im April 2010 initiierte Greenpeace in rund 30 Ländern eine Kampagne gegen die Verwendung von Palmöl aus gerodeten Urwaldgebieten beim Lebensmittelkonzern Nestlé (Greenpeace 2010). Aufgrund des viral verbreiteten Spots „Give the Orang-Utan a break“, Aufkleberaktionen in Supermärkten (Orang-Utan-Hilferufe auf Kitkat-Riegeln), Flugblättern und Plakaten sowie Blogs und Hintergrundberichten erregte die Kampagne schnell auch über das Internet hinaus (mediales) Aufsehen:



„[D]er Lebensmittelmulti [hat] mit einer aggressiven PR-Strategie versucht [...], die schockierende Kitkat-Kampagne zu stoppen. Die PR-Strategie wurde jedoch zum PR-Super-GAU. Denn das makabre YouTube-Video sahen sich über 1,5 Millionen User an – und leiteten es, dank der Zensurversuche des weltgrößten Nahrungsmittelherstellers, weiter. Auch die Konsumenten hat man verprellt. Weil auf der Kitkat-Fanseite auf Facebook zu viele Kritiken standen, sperrte Nestlé die Seite kurzerhand, anstatt mit den rund 76 000 Fans in einen Dialog zu treten.“ (Burger 2010: 34)

Mitte Mai hat Nestlé schließlich seine Strategie geändert und einen Aktionsplan vorgelegt, der eine Kooperation mit der Umweltorganisation The Forest Trust vorsieht und nach dem Nestlé-Lieferanten zukünftig nachweisen müssen, dass keine Rohstoffe aus Urwaldzerstörungen in ihren Produkten enthalten sind (Greenpeace 2010; Burger 2010).



Weiterführende Literatur

- Raupp, Juliana (2009): Medialisierung als Parameter einer PR-Theorie. In: Ulrike Röttger (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2. aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 265-284
- Huck-Sandhu, Simone (2016): Internationale Unternehmenskommunikation. In: Claudia Mast (Hg.): Unternehmenskommunikation. 6., überarb. Aufl. Konstanz: 423-440

2.2 Konzepte von Öffentlichkeit

2.2.1 Relevanz von Öffentlichkeit für die PR-Forschung und PR-Praxis

Öffentlichkeit und öffentliche Meinung gelten sowohl als Rahmenbedingung für Organisationshandeln als auch als wesentliche Zielgröße, die PR-Abteilungen beobachten und im Sinne der Auftrag gebenden Organisation zu beeinflussen versuchen. Unter den Bedingungen eines ausdifferenzierten Mediensystems, der von Otfried Jarren bezeichneten „Viel-Kanal-Öffentlichkeit“ (1997: 103), besteht für Organisationen zunehmend die Notwendigkeit zur Kommunikation und damit verbunden die Notwendigkeit, Aufmerksamkeit zu generieren und sich gegenüber anderen Kommunikationsangeboten abzugrenzen. Um in einer zunehmend fragmentierten Gesellschaft mit Themen öffentliche Aufmerksamkeit zu generieren, sind Organisationen darauf angewiesen, sowohl „interessanter und wichtiger als auch kompetenter und glaubwürdiger [zu] erscheinen als ihre Mitkonkurrenten“ (Neidhardt 1994: 7).

Obgleich die deutsche Übersetzung „Öffentlichkeitsarbeit“ bereits die enge Verknüpfung von PR und Öffentlichkeit in handlungspraktischer Hinsicht andeutet, liegt eine Anbindung der PR-Theorie an öffentlichkeitstheoretische Konzepte bisher nicht vor. Dies mag nicht zuletzt an der Multidimensionalität, Vieldeutigkeit und Interdisziplinarität des Begriffs liegen. Zu den Fächern, die sich intensiv mit dem Begriff beschäftigen, zählen neben der Kommunikationswissenschaft vor allem die Soziologie, Philosophie, Politikwissenschaft und Geschichtswissenschaft. Öffentlichkeit entzieht sich einer konsensualisierten Definition und wird als Basiskategorie für das Verständnis von Gesellschaft an ganz unterschiedliche Makrotheorien angebunden. In der Literatur finden sich zur Beschreibung von Öffentlichkeit häufig Metaphern wie „Forum“ oder „Netzwerk“.

Öffentlichkeit ist für Organisationen im Allgemeinen und die Organisationsfunktion PR im Speziellen aus zwei Gründen relevant: Die Beobachtung von Öffentlichkeit ermöglicht Organisationen, Erkenntnisse über ihre Umwelt zu gewinnen. Gleichzeitig ist Öffentlichkeit für die PR relevant, da hier öffentliche Meinung(en) erzeugt werden. Im Zuge der Beobachtung von Öffentlichkeit können Organisationen erkennen, *wie* sie von anderen Organisationen bzw. Stakeholdern beobachtet werden und welche Beobachtungskriterien diese verwenden. Öffentlichkeit ermöglicht Organisationen somit eine Konfrontation mit Fremdbeschreibungen ihrer selbst (→ 3.1.4.2). In dieser Perspektive besteht erfolgreiche PR darin, zu beeinflussen, wie die Organisation von außen beobachtet wird. PR kann in diesem Sinne bezeichnet werden als das „Managen des Beobachtetwerdens“ (Theis-Berglmair 2008: 343). Angesichts der herausgehobenen Bedeutung von Medienöffentlichkeit in Mediengesellschaften vollziehen sich diese Beobachtungsoperationen im Wesentlichen über (Massen-)Medien. Organisationen beobachten dabei nicht nur sich und andere durch die Beobachtung der Medien, sondern sie handeln auch „in der Folge oder in der Antizipation dessen, dass sie wissen, dass sie beobachtet werden; sie kommunizieren im Hinblick auf die Tatsache, dass es ein Beobachtungssystem gibt und sie versuchen selbst mit ihren Handlungen, das Bild in den Medien zu gestalten“ (Gerhards 1994: 97). Hinsichtlich der Öffentlichkeit als Erzeugungsort öffentlicher Meinung(en) hat PR-Kommunikation die Aufgabe, an diesem Herstellungsprozess mitzuwirken und so Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen, die für die auftraggebende Organisation relevant sind, d. h. deren Handlungsspielräume begrenzen oder erweitern können. Ziel der PR muss es aus dieser Perspektive sein, eigene Positionen und Anliegen in die öffentliche Diskussion einzubringen, durchzusetzen und – im Idealfall – „ihre Meinungen als verallgemeinerbare Meinungen zu plausibilisieren“ (Gerhards/Neidhardt 1993: 58).

2.2.2 Zum Begriff der Öffentlichen Meinung

Die Mitgestaltung und Beeinflussung der öffentlichen Meinung ist ein übergeordnetes Ziel der PR. Über den Bedeutungsgehalt der Begriffe „öffentliche Meinung“ und – damit eng verwandt – „veröffentlichte Meinung“ besteht allerdings weder in der Praxis noch in der Wissenschaft Einverständnis. Innerhalb der PR-Forschung wird zwar häufig auf den Ter-

minus verwiesen, dieser aber nur selten eindeutig definiert. Die vielfältigen Verständnisse von öffentlicher Meinung variieren vor allem mit Blick auf das je zu Grunde liegende Modell von Öffentlichkeit. Eine „öffentliche Meinung“ losgelöst von spezifischen theoretischen Zugangsweisen mit je spezifischen begrifflichen Vorannahmen gibt es daher nicht. Eine in der Kommunikationswissenschaft häufig rezipierte Begriffssystematisierung hat Scherer (1998) vorgelegt. Er differenziert anhand der Träger öffentlicher Meinung zwischen einem (1) Medienkonzept, (2) einem Elitekonzept und einem (3) demoskopischen Konzept.

- Im *Medienkonzept* werden Medien als Träger der öffentlichen Meinung angesehen. Dabei wird dem Mediensystem die entscheidende Rolle im Prozess der Herstellung von Öffentlichkeit zugeschrieben. Insofern findet im Medienkonzept eine Gleichsetzung von öffentlicher und veröffentlichter Meinung statt.
- Das *Elitenkonzept* besagt im Kern, dass öffentliche Meinung aus denjenigen Themen besteht, die politische Eliten als relevant kommunizieren.
- Das *Demoskopiekonzept* besagt, dass öffentliche Meinung durch diejenigen Themen und Meinungen konstituiert wird, die die Mehrzahl der Bürger für relevant hält.

Unter Zugrundelegung dieser Typologie sind in den Trägern – Medien, Politiker, Bürger – vor allem drei relevante Zielgruppen zu sehen, die von der PR angesprochen werden müssen, um Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung zu nehmen.

2.2.3 Öffentlichkeit als intermediäres Kommunikationssystem

In Auseinandersetzung mit Jürgen Habermas' Konzept der bürgerlichen Öffentlichkeit (1962) sowie systemtheoretischen Spiegelmodellen entfalten Jürgen Gerhards und Friedhelm Neidhardt (1993) Öffentlichkeit als intermediäres Kommunikationssystem funktional differenzierter Gesellschaften.

Vertiefung

Systemtheoretische Modelle von Öffentlichkeit: „Spiegelmodelle“

Systemtheoretische Vorstellungen von Öffentlichkeit nehmen Bezug auf die funktional-strukturelle Systemtheorie Luhmann'scher Prägung. Im engeren systemtheoretischen Sinn wird Öffentlichkeit als Beobachtungsmedium verstanden, das Reflexionsleistungen für soziale Systeme ermöglicht (vgl. Luhmann 2005 [1990]).

Systemtheoretische Öffentlichkeitsmodelle werden häufig – metaphorisch verkürzt – als „Spiegelmodelle“ bezeichnet. Grundannahme dieser Modelle ist, dass Beobachter im Spiegel der Öffentlichkeit (1) sich selbst sowie die Beobachtungen anderer Beobachter beobachten können und darüber hinaus (2) die Kriterien erkennen können, nach denen

andere Beobachter ihre Beobachtungen durchführen (Kohring 2005: 260f.). Der Spiegel ermöglicht somit eine Beobachtung zweiter Ordnung.

Systemtheoretisch inspirierte Öffentlichkeitsmodelle haben in der Kommunikationswissenschaft weite Verbreitung gefunden. Neuere Adaptionen konzipieren Öffentlichkeit als eigenständiges gesellschaftliches Funktionssystem. Die Funktion des Öffentlichkeitssystems besteht demnach „in der Generierung und Kommunikation von Beobachtungen über die [...] wechselseitigen Abhängigkeits- und Ergänzungsverhältnisse einer funktional differenzierten Gesellschaft.“ (Kohring 2005: 260f.) Die Annahmen hinsichtlich der adäquaten Bezeichnung und Grenzziehung des Systems sind allerdings nicht konsentiert: So konzipieren andere Autoren auf der gleichen hierarchischen Ebene ein gesellschaftliches Funktionssystem Journalismus (vgl. Blöbaum 1994) bzw. Publizistik, in dessen Binnendifferenzierung sich das Subsystem Journalismus herausgebildet habe (Marcinkowski 1993).

Die politische Funktion von Öffentlichkeit als intermediäres Kommunikationssystem nach Gerhards/Neidhardt liegt „in der Aufnahme (Input) und Verarbeitung (Throughput) bestimmter Themen und Meinungen sowie in der Vermittlung der aus dieser Verarbeitung entstehenden öffentlichen Meinung (Output) einerseits an die Bürger, andererseits an das politische System“ (Gerhards/Neidhardt 1993: 57). Die Autoren konzentrieren sich in ihren Überlegungen allerdings ausschließlich auf den Zusammenhang von Öffentlichkeit und Politik, so dass ihr Ansatz nicht als allgemeine Öffentlichkeitstheorie, sondern als theoretischer Ansatz zur Beschreibung von *politischer* Öffentlichkeit gefasst werden muss: In der Öffentlichkeit wird „die Agenda des politischen Systems mitdefiniert [...] [indem] Themen gesetzt und Meinungen zu den Themen gebildet [werden], die Rückschlüsse darauf zulassen, in welche Richtung die politische Bearbeitung dieser Themen zu gehen habe.“ (ebd.: 57) Öffentlichkeit ist – hier werden die Bezüge zu Habermas evident – „prinzipiell für alle Mitglieder einer Gesellschaft offen und auf Laienorientierung festgelegt“ (ebd.: 61).

Ein in der PR-Forschung häufig verwendeter Anknüpfungspunkt ist die Ebenendifferenzierung des Öffentlichkeitsmodells von Gerhards und Neidhardt (1993: 63ff.). Sie ermöglicht eine Beschreibung anhand der potenziellen Teilnehmerzahl, der Kommunikationsdichte, der Reichweite sowie der Organisationskomplexität. Unterschieden werden drei miteinander verzahnte Ebenen: (1) die Ebene der Encounter-Öffentlichkeit, (2) eine Themen- bzw. Versammlungsöffentlichkeit sowie (3) die Ebene der Medienöffentlichkeit (siehe Abb. 4). Zentrales Unterscheidungskriterium ist die Differenzierung von Sprecher- und Publikumsrollen, die auf der Encounterebene am schwächsten und auf der Ebene der Medienöffentlichkeit am stärksten ausgeprägt ist. Mit „Encounters“ werden in Anlehnung an den Soziologen Erving Goffman einfache, relativ strukturlose Interaktionssysteme unter physisch Anwesenden bezeichnet. Sie sind in der Regel räumlich, zeitlich und sozial begrenzt, so z. B. Gespräche auf der Straße oder am Arbeitsplatz. Unter Themen- oder Versammlungsöffentlichkeit sind thematisch zentrierte Interaktions- und Handlungssysteme

zu verstehen, z. B. in Form von Demonstrationen. Medienöffentlichkeit ist die „folgenreichste“ (ebd.: 66) Ebene von Öffentlichkeit, da massenmedialer Informationstransfer in Mediengesellschaften zum entscheidenden Konstitutionskriterium von Öffentlichkeit geworden ist, öffentliche Kommunikation also erst durch Medien auf Dauer gestellt und institutionalisiert wird. Insgesamt haben (Massen-)Medien auch in Mediengesellschaften zwar kein Monopol im Prozess der Herstellung von Öffentlichkeit, gleichwohl setzt der Zugang zur Öffentlichkeit und die Mitgestaltung öffentlicher Meinungen weitestgehend den Zugang zu Medien voraus; umgekehrt reicht Öffentlichkeit prinzipiell so weit, wie der Zugriff auf Medien gegeben ist.

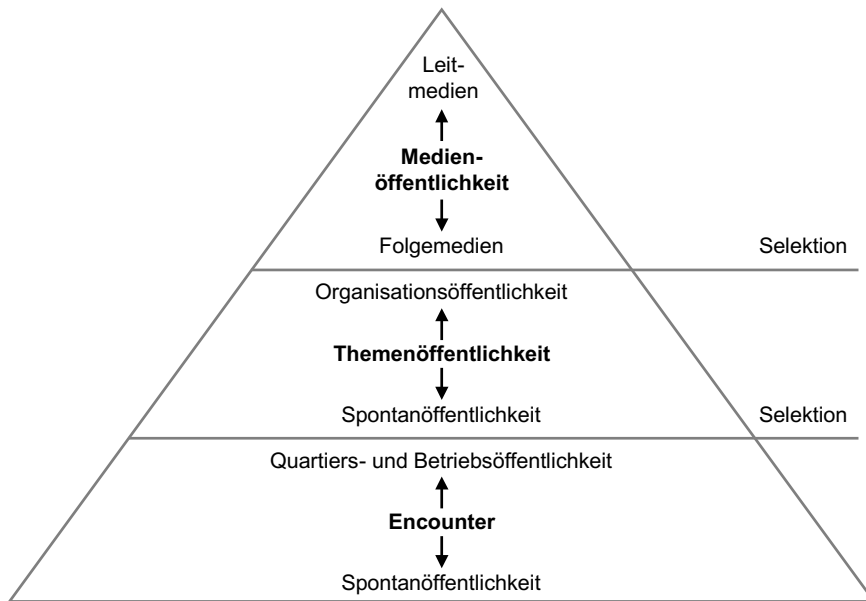


Abb. 4 Ebenen von Öffentlichkeit (Jarren/Donges 2006: 105)

Öffentlichkeit ist in dieser Perspektive nicht als monolithische Einheit zu begreifen, sondern als eine Vielzahl an prinzipiell frei zugänglichen Kommunikationsarenen. In der massenmedialen Arena kann man idealtypisch drei Gruppen unterscheiden: (1) Medien bzw. Journalisten und (2) Sprecher, deren Stimme die Medien weitertragen (vgl. Neidhardt 1994: 11ff.). Beide Gruppen sind Inhaber sogenannter Leistungsrollen und bewegen sich damit in der Arena; ihr Adressat und grundlegende Bezugsgruppe ist das (3) Publikum, das sich durch Beteiligung am öffentlichen Kommunikationsprozess bildet, d. h. ein Mindestmaß an Aktivität voraussetzt. Das Publikum variiert in seiner Zusammensetzung, trotzdem lassen sich allgemeine Merkmale identifizieren, die jedes Publikum kennzeichnen:

- Das Publikum ist im Regelfall sehr heterogen zusammengesetzt und die Kompetenzen und Interessen der Bezugsgruppen unterscheiden sich stark.
- Der Organisationsgrad des Publikums ist mit wenigen Ausnahmen (z. B. soziale Bewegungen) nur schwach ausgeprägt.
- Mit der Größe des Publikums steigt das Übergewicht an Laien, d. h. von Nicht-Experten im Hinblick auf die jeweiligen Themen.

Das Publikum entscheidet letztlich über den Erfolg der Arenaakteure und ist damit von konstitutiver Bedeutung für klassische massenmediale Öffentlichkeit. Im Gegensatz zu den Leistungsrollen Medien und Sprecher kann dem Publikum jedoch kein Status als handelnder Akteur zugewiesen werden, da es ihm an der dazu notwendigen strategischen Handlungsfähigkeit fehlt (vgl. Neidhardt 1994: 12ff.).

PR-Akteure haben aus Sicht dieser spezifischen öffentlichkeitstheoretischen Perspektive eine Sprecherrolle inne (vgl. Neidhardt 1994: 14). Innerhalb der PR-Forschung wird die Sprecherrolle üblicherweise zumindest in zwei Typen untergliedert, und zwar in PR-Fachleute bzw. PR-Kommunikatoren einerseits und sogenannte Fachkommunikatoren andererseits, z. B. Politiker oder Verbandspräsidenten, die ebenfalls Sprecheraufgaben übernehmen. Dabei hängt es u. a. von der Relevanz des Themas und der Krisenhaftigkeit der jeweiligen Situation ab, ob Fachkommunikatoren selber öffentlich Stellung nehmen oder dies den regelmäßig in ihrem Auftrag agierenden PR-Kommunikatoren überlassen.

2.2.4 Der Wandel der massenmedialen zur Netzwerköffentlichkeit

Einhergehend mit der Digitalisierung (→ 2.1.3) erlangt vor allem die Fragestellung, inwieweit sich durch das Internet die skizzierten Ebenen von Öffentlichkeit verändern bzw. Teilöffentlichkeiten (→ 2.2.6.1) in Kommunikationsprozesse eingebunden sind, zunehmende Aufmerksamkeit. Hierbei werden in erster Linie Veränderungen der Beteiligungs- und Partizipationschancen durch das Internet diskutiert (Benkler 2006; Hindman 2009). Öffentliche Kommunikation ist durch das Internet variantenreicher geworden. Es bietet sowohl in der Sozial-, Zeit-, als auch Raumdimension deutlich mehr Optionen als ältere Medien wie Rundfunk und Presse (vgl. Neuberger 2014: 567f.; 2009: 25f.; van Dijk 2012: 14-18). So erlaubt es u. a. den flexiblen Wechsel zwischen Kommunikator- und Rezipientenrolle sowie die Beteiligung einer großen Zahl von Akteuren auf Kommunikator- und Anbieterseite.

Die Netzwerköffentlichkeit des Internets wird dabei nicht rein technisch erzeugt, sondern erst über die Institutionalisierung sozialer Prozesse und Strukturen, die durch die neuen Dienste und Techniken ermöglicht werden (vgl. Benkler 2006). Erst dadurch, dass sich Personen allein oder kooperativ mit anderen als potenziell Beitragende und nicht als rein passive Rezipienten in öffentlichen Diskursen verstehen, wird die Netzwerköffentlichkeit in die Lage versetzt, die Schwächen einer traditionellen, über Presse und Rundfunk hergestellten, Öffentlichkeit zu überwinden (vgl. Nuernbergk 2013).

Weitgehend offen ist bislang die Frage, welche Folgen sich durch das Internet – konkreter: die Verlagerung öffentlicher Kommunikationsprozesse in das Internet – langfristig für die Funktionsweisen von Öffentlichkeit und öffentliche Kommunikation selbst ergeben. Viel diskutiert wird, ob die Fragmentierung von Öffentlichkeit, also der Zerfall in kleinere, lose verbundene Teilöffentlichkeiten durch den Wandel der medialen Randbedingungen beschleunigt wird (vgl. u. a. Dahlgren 2005; Habermas 2008). Des Weiteren besteht die Annahme einer zunehmenden Konzentration, d. h. einer Fokussierung der Aufmerksamkeit des Publikums auf wenige Angebote und Anbieter (vgl. Hindman 2009). Zudem bestehen aber auch Annahmen, die vorrangig von integrativen und demokratisierenden Effekten der Netzwerköffentlichkeit ausgehen. Neuberger (2009: 43) vertritt beispielsweise die Ansicht, dass das Internet strukturell eine integrierte Öffentlichkeit ermöglicht, indem es die bisher getrennten Ebenen von Öffentlichkeit in einem Medium vereinen kann. Dies trägt zu einer Verbesserung der Beobachterverhältnisse bei. So könnte eine Mediatisierung der bisher auf die Präsenzkommunikation reduzierten Encounter- sowie der Themenöffentlichkeiten zu einer Steigerung der Kommunikationsprozesse und -teilnehmer im Internet führen (vgl. Nuernbergk 2013). Bislang wurde davon ausgegangen, dass die Beteiligungsmöglichkeiten auf Encounterebene am größten und bei massenmedialer Öffentlichkeit vergleichsweise gering sind. Im Bereich der Online-Kommunikation, die grundsätzlich auf allen drei Ebenen Öffentlichkeit herstellen kann, erweitern sich jedoch die Beteiligungsmöglichkeiten von Akteuren. Zudem bilden sich durch (interaktive) Online-Anwendungen neue Möglichkeiten der Partizipation an teils immer spezifischeren Öffentlichkeiten, die Organisationen vor neue Herausforderungen der Beobachtung und Kommunikation stellen (vgl. Pleil 2010: 7f.).

Bislang wurden die hier beschriebenen Phänomene der Netzwerköffentlichkeit allerdings erst in Ansätzen empirisch untersucht (vgl. Neuberger 2014: 569f.). Es dominieren Ansätze, die sich mit einseitiger, einstufiger Massenkommunikation auseinandersetzen, d. h. untersucht werden beispielsweise solche Wirkungen, die sich aus dem direkten Kontakt zwischen Medienangebot und Rezipient ergeben.

Methodisch wird vor allem auf die Soziale Netzwerk-Analyse (z. B. Stegbauer/Häußling 2010) zurückgegriffen. In der Organisationskommunikationsforschung stellt diese Analysemethode bereits seit längerem einen relevanten theoretischen und empirischen Zugang dar. Im Mittelpunkt steht hierbei die Konzeption von Organisationen als Kommunikationsnetzwerke sowie die Untersuchung inter- und intraorganisationaler Netzwerke (vgl. Raupp/Wimmer 2013: 306; Borgatti/Foster 2003; Monge/Contractor 2003). Öffentliche Kommunikationsbeziehungen von Organisationen werden dagegen erst in jüngster Zeit unter dem Aspekt der Sozialen Netzwerköffentlichkeit betrachtet (vgl. u. a. Bentele/Nothhaft 2010; Coombs/Holladay 2010; Raupp 2011).

Folgen zeigen diese Entwicklungen auch für PR-Verantwortliche in den Organisationen. Gerade der Bereich der Online-Kommunikation hat im Vergleich zur klassischen Medienarbeit in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Gerade für die Umweltbeobachtung als zentrale Funktion von PR (→ 3.1.4.3) haben die beschriebenen Entwicklungen Folgen. Erkennbar ist dies beispielsweise beim Issues Management als Verfahren der organisationalen Beobachtungs- und Informationsverarbeitung (→ 5.2.2.1). Ziel des

Issues Managements ist es, möglichst frühzeitig Hinweise auf Gefahren in der Organisationsumwelt zu identifizieren und die Entwicklung kritischer Themen u. a. mittels Thematisierungs- und De-Thematisierungsstrategien im Sinne der Organisation zu beeinflussen. So können Einzelereignisse als Anliegen direkt Betroffener durch Sprecher (z. B. Politiker, Experten) Öffentlichkeit erlangen und entwickeln sich zu konkreten, öffentlich relevanten Ansprüchen einzelner Gruppen. Vor dem Hintergrund, dass sich diese Anliegen für Organisationen zu relevanten, konfliktreichen Themen – und damit Issues – entwickeln können, ist es Aufgabe der PR als organisationale Grenzstelle, diese zu beobachten. Der Prozess der systematischen Gewinnung und Interpretation dieser Informationen hat sich in Zeiten einer zunehmenden Digitalisierung für Organisationen verändert. Zum einen hat sich der Entwicklungsprozess von Issues durch die vereinfachten Publikationsmöglichkeiten im Netz potenziell beschleunigt, zum anderen können Issues bereits in einem sehr frühen Entwicklungsstadium Öffentlichkeit erlangen (vgl. Pleil 2010: 14).

2.2.5 Theoretische Ansätze zum Verhältnis von PR und Journalismus

Versuche der Einflussnahme auf journalistische Berichterstattung können als eine zentrale Aufgabe der PR bezeichnet werden. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die theoretische und empirische Analyse des Verhältnisses von PR und Journalismus eines der meist untersuchten Felder der PR-Forschung ist (für einen Überblick siehe Hoffjann 2013). Aus praktischer wie wissenschaftlicher Sicht lautet eine zentrale Frage, ob und in welchem Ausmaß PR in der Lage ist, die Selektionshürden des Mediensystems zu überwinden und Einfluss auf die journalistische Berichterstattung auszuüben.

Die Debatte ist durch folgende Extrempunkte gekennzeichnet: Auf der einen Seite wird darauf verwiesen, dass dem Journalismus in parlamentarischen Demokratien die Funktion einer „vierten Gewalt“ neben Exekutive, Legislative und Judikative zukommt, die er möglichst unabhängig von äußeren Einflussnahmen ausüben soll. Die Funktionen, die der Journalismus im Zuge seiner „öffentlichen Aufgabe“ erfüllen soll, als auch das normative Leitbild des „objektiven Journalisten“ werden bestimmt durch das Prinzip der Meinungs- und Pressefreiheit, wie es in Art. 5 GG niedergelegt ist (→ 1.1.3). Versuche der inhaltlichen Einflussnahme auf den Journalismus, z. B. durch die PR, lösen daher vielfach die Befürchtung aus, dass Medien nicht mehr ausgewogen berichten und die ihnen normativ zugewiesenen Funktionen nicht mehr wahrnehmen können. Auf der anderen Seite steht die Feststellung, dass PR-Zulieferleistungen die journalistische Berichterstattung erst ermöglichen und daher den Journalismus nicht nur entlasten, sondern – insbesondere angesichts knapper journalistischer Zeitbudgets und redaktioneller Restriktionen materieller und finanzieller Art – in steigendem Ausmaß unverzichtbar sind. Zudem wird argumentiert, dass PR auch Themen und Standpunkten zu medialer Präsenz verhilft, „die ohne Anstöße von außen in den Medien nicht behandelt würden“ (Schweda/Opherden 1995: 111).

In der Analyse des komplexen Beziehungsgeflechts können zwei Herangehensweisen unterschieden werden: Ansätze mittlerer Reichweite, d. h. empirisch prüfbare Aussagen zu-

sammenhänge zum Verhältnis von Journalismus und PR, bewegen sich auf der analytischen Mikro- und Mesoebene. Systemtheoretische Ansätze sind überwiegend auf der analytischen Makroebene angesiedelt. Wesentliche Impulse für die Untersuchung der Beziehung zwischen Journalismus und PR gingen im deutschsprachigen Raum von Barbara Baerns und ihrer Forschung aus, die unter dem Label der „Determinationsthese“ zusammengefasst wurde. Mit den Arbeiten von Baerns wurde zunächst ein enger Zusammenhang von Ursache (PR-Kommunikation) und Wirkung (journalistische Berichterstattung) unterstellt. Das aus der Kritik an den Überlegungen von Baerns entwickelte Intereffikationsmodell von Günter Bentele und seinen Mitarbeitern versucht, die in der Determinationsforschung verbreiteten unilinearen Wirkungsannahmen in den Beziehungsstrukturen von Journalismus und PR aufzulösen.

2.2.5.1 Die Determinationsthese

Ausgangspunkt der Debatte um die Beziehungen zwischen PR und Journalismus ist eine wegweisende Studie von Baerns (1991), die Ende der 1970er Jahre am Beispiel der Landespolitik in Nordrhein-Westfalen die Beziehungen zwischen Politik, politischer PR und landespolitischer Berichterstattung untersuchte. Im Zentrum stand zunächst die Frage, wie Informationen in die Berichterstattung von Nachrichtenagenturen, Zeitungen, Hörfunk- und Fernsehsendern gelangen und wie sie dort präsentiert werden. Ihre Schlussfolgerungen sind in der Rezeption unter dem Begriff „Determinationsthese“ subsumiert worden. Im deutschsprachigen Raum hat sich in den Folgejahren durch eine Reihe an Baerns anschließender, empirischer Studien eine ausdifferenzierte Tradition der sogenannten „Determinationsforschung“ entwickelt.

Neben dem Begriff der „Determinationsthese“ sind in der Literatur auch die Begriffe „Determinationshypothese“, „Determinierungsthese“ und „Determinierungshypothese“ zu finden. Die größte Verbreitung hat der Begriff „Determinationsthese“ gefunden (vgl. Hoffmann 2007; Raupp 2015: 305), wenngleich Barbara Baerns selbst ursprünglich keinen der mittlerweile fest mit ihrer Untersuchung verbundenen Begriffe verwendet hat.

Baerns betrachtet PR und Journalismus als Subsysteme – Journalismus als Subsystem des Mediensystems, PR als Subsystem „jeden denkbaren anderen Systems außerhalb des Mediensystems“ (1991:16). Beide stehen in einem Konkurrenzverhältnis, indem sie ihre Aktivitäten auf das vom Journalismus analytisch zu trennende Mediensystem ausrichten. Die Aktivitäten von PR und Journalismus beim Zustandekommen von Medieninhalten beschreibt Baerns als gerichtete Einflussstruktur:

„Öffentlichkeitsarbeit hat erfolgreich Einfluß geübt, wenn das Ergebnis der Medienberichterstattung ohne diese Einflußnahmen anders ausgesehen hätte. [...] Journalismus hat erfolgreich Einfluß geübt, wenn das Ergebnis ohne dieses anders ausgefallen wäre. Unter der Voraussetzung, andere Faktoren existierten nicht, wäre schließlich eine gegenseitige Abhängigkeit zu konstatieren: je mehr Einfluß Öffentlichkeitsarbeit ausübt, umso weniger Einfluß kommt Journalismus zu und umgekehrt.“ (ebd.: 17)

Der zentrale Befund der Untersuchung von Baerns lautet, dass Öffentlichkeitsarbeit Themen und Timing der Medienberichterstattung unter Kontrolle hat (vgl. Baerns 1991: 98). Als Beleg für eine weitgehende Kontrolle des Journalismus durch die PR wertet Baerns insbesondere die Tatsache, dass durchschnittlich 62 Prozent der von ihr untersuchten landespolitischen Agentur- und Medienberichterstattung auf die thematische und zeitliche Initiative der Öffentlichkeitsarbeit zurückgeht (siehe Tab. 8).

Tab. 8 Medienbeiträge und ihre Quellen (Baerns 1991: 87)

	Primärmedien	Sekundärmedien		
	Agenturen	Presse	Hörfunk	Fernsehen
Öffentlichkeitsarbeit	59 %	64 %	61 %	63 %
andere Quellen	41 %	36 %	39 %	37 %
Zahl der Primärquellen	826	1.768	562	347

Weitere zentrale Befunde der Studie lauten (vgl. Baerns 1991):

- Die journalistische Leistung beschränkt sich auf geringe Zusatzrecherchen, über 80 Prozent aller Beiträge beruhen auf nur einer Quelle.
- Eine eigenständige journalistische Themenrecherche findet nur für rund 10 Prozent der Beiträge statt.
- Die journalistische Bearbeitungsleistung besteht überwiegend – in 87 Prozent aller Beiträge – aus dem Kürzen des Materials.
- Die Umschlagsgeschwindigkeit des PR-Materials ist sehr hoch: In über 70 Prozent der untersuchten Beiträge verbreiten Agenturen, Hörfunk und Fernsehen das verarbeitete PR-Material noch am selben Tag, die Tagespresse verbreitet PR-Informationen zu 65 Prozent am nächsten Tag.
- Die Berichterstattung weist eine sehr geringe Quellentransparenz auf, die Primärquelle, d. h. die für den Aufmacher eines Beitrags verantwortliche Quelle, wird lediglich bei Nachrichtenagenturen in mehr als der Hälfte der Fälle genannt (55 %).

Angeichts dieser Befunde liegt die Leistung des Journalismus nach Baerns (1991: 88ff.) vor allem im Auswählen aus einem vorgegebenen Angebot, dem Schreiben, Redigieren und Produzieren. Im Ergebnis sind es die PR-Abteilungen und nicht die Journalisten, welche Nachrichten initiieren, Themen forcieren und so Medienwirklichkeit schaffen. Baerns resümiert: „Öffentlichkeitsarbeit ist fähig, die journalistische Recherchekraft zu lähmen und publizistischen Leistungswillen zuzuschütten.“ (Baerns 1991: 99)

Die Determinationsthese prägte in den 1980er und 1990er Jahren die Diskussion um die Beziehung zwischen Politik, politischer PR und Medien. In zahlreichen Folgestudien wurden z. B. die Rolle von Nachrichtenagenturen bei der Verbreitung von PR-Material, der

Einfluss von Nachrichtenfaktoren auf die Wahrscheinlichkeit der Publikation von PR-Material, die Verarbeitungs- und Ergänzungsleistungen des Journalismus sowie der Einfluss der redaktionellen Linie auf die Verwendung von PR-Material untersucht. Ein zentrales Ergebnis dieser Nachfolgestudien ist, dass der relativ hohe Stellenwert von PR-Produkten für Journalisten vor allem in Konflikt- und Krisensituationen deutlich zurückgeht, da Journalisten hier eine aktivere Rolle einnehmen und intensiver recherchieren (vgl. u. a. Barth/Donsbach 1992: 163).

Das Verdienst von Baerns' Arbeiten besteht zunächst in der Begründung einer Forschungstradition. Ihre ursprüngliche Fragestellung nach dem Zustandekommen der Medienagenda und ihre Fokussierung der PR-Einflussnahme auf journalistische Texte – nicht auf den Journalismus – ist bei der Rezeption ihrer Arbeiten aber meist nicht hinreichend berücksichtigt worden. Zentrale Diskussionspunkte der Determinationsthese betreffen insbesondere methodische Fragen des Baerns'schen Untersuchungsdesigns und einzelne theoretische Vorannahmen.

Zunächst ist die von Baerns (vgl. 1991: 17) aufgestellte *ceteris-paribus*-Klausel (lat. „unter sonst gleichen Bedingungen“) zu hinterfragen. Demnach wird die Beziehungsarchitektur zwischen PR und Journalismus unter der Voraussetzung untersucht, dass andere Einflussfaktoren nicht existieren. Diese Ausblendung von weiteren Einflussfaktoren führt dazu, dass Medienberichterstattung ausschließlich als Wirkung, PR-Kommunikation ausschließlich als Ursache aufgefasst werden. Als wichtige intervenierende Variablen, die maßgeblich über die journalistische Präferenz und damit die Chancen, in der Berichterstattung Berücksichtigung zu finden, mitentscheiden, gelten beispielsweise der Ereignis- und Medientyp, der gesellschaftspolitische Status eines PR-Akteurs, die Ressortzugehörigkeit der Journalisten sowie ihre politischen Überzeugungen und journalistischen Ziele.

Implizit liegt der Mehrzahl der klassischen „Determinationsstudien“ die Annahme einer manipulierenden, alleine dem Partikularinteresse verpflichteten und damit insgesamt tendenziell gefährlichen PR und eines gesellschaftlich wertvollen, ethisch hochwertigen und selbstlosen Journalismus zu Grunde. Diese stark journalismuszentrierte Perspektive auf das Verhältnis von PR und Journalismus erklärt sich aus der Entwicklungsgeschichte der Kommunikationswissenschaft und führt insbesondere zur Ausblendung der organisationsübergreifenden gesellschaftlichen Integrationsleistungen der PR.

Es ist schließlich festzustellen, dass der gegenwärtige Stand der empirischen Determinationsforschung überwiegend Aussagen zum Zustandekommen der politischen Berichterstattung in überregionalen Qualitätszeitungen erlaubt. Aufgrund ihrer gesellschaftspolitischen Relevanz liegt es aber nahe, dass statushohe Organisationen aus dem Politikfeld wie zum Beispiel Landesregierungen von den Medien stark beachtet werden. Neuere Studien machen sich an die Erweiterung des Gegenstandsbereichs – so berücksichtigt Riesmeyer beispielsweise unterschiedliche Ressorts und den Status der Informationsquelle auf die Publikationswahrscheinlichkeit von PR-Material (vgl. Riesmeyer 2007). Als weitere intervenierende Variablen wurden zum Beispiel der Status der Quelle (u. a. Bieth 2012; Riesmeyer 2007), die Gestaltung der Pressemitteilungen (u. a. Donsbach/Wenzel 2002) sowie die Rolle von Nachrichtenagenturen (u. a. Donsbach/Meißner 2004) untersucht.

Erste Erkenntnisse in der Tradition der Determinationsforschung, die neuere Verbreitungswege betrachten, stammen von Schweiger und Jungnickel (2011). Sie untersuchten die Resonanz von Pressemitteilungen online sowie die Resonanz der Pressemitteilungen bei Journalisten als auch bei Privatpersonen mit dem Ergebnis, dass die meisten Resonanzen von Journalisten stammen, die die Botschaften mehr oder weniger unverändert weiterverbreiteten. Privatpersonen dagegen greifen nur bestimmte Pressemitteilungen auf und kommentieren bzw. empfehlen diese weiter (vgl. Schweiger/Jungnickel 2011: 417). Der Bereich der audiovisuellen Medien hat dagegen bis heute keine Berücksichtigung in der Determinationsforschung gefunden.

2.2.5.2 Das Intereffikationsmodell

Eine Erweiterung der Determinationsthese findet sich in Gestalt des sogenannten Intereffikationsmodells (vgl. Bentele et al. 1997). Es (lat. „efficare“ = etwas ermöglichen) betont im Unterschied zur Determinationsthese die Wechselseitigkeit der Beziehung zwischen Journalismus und PR, die als Subsysteme des übergeordneten Funktionssystems Publizistik modelliert werden. Insofern beschreibt das Intereffikationsmodell das Beziehungsgeflecht zwischen PR und Journalismus als „komplexes Verhältnis eines gegenseitig vorhandenen Einflusses, einer gegenseitigen Orientierung und einer gegenseitigen Abhängigkeit zwischen zwei relativ autonomen Systemen“ (Bentele 2008: 210). Das Modell impliziert, dass keine Seite auf die Leistungen der anderen Seite verzichten kann und das Handeln der einen konstitutiv für das der anderen Seite ist. Insoweit wird die Beziehung zwischen PR und Journalismus als Austausch und wechselseitige Abhängigkeit aufgefasst, indem sich die Handlungsfelder gegenseitig ermöglichen, prägen und voneinander profitieren. Als Schwerpunkt der PR identifizieren Bentele et al. die Generierung von Themen, der Schwerpunkt des Journalismus liege in deren Weitervermittlung.

Die Intereffikation basiert auf einem Zusammenspiel von Induktionen und Adaptionen auf der Mikroebene der Akteure (Journalisten und PR-Mitarbeiter), der Meso-Ebene der Redaktionen und PR-Abteilungen und der Makro-Ebene der Teilsysteme (siehe Abb. 5). Kommunikative Induktionen werden als intendierte, gerichtete Kommunikationsanregungen verstanden, die auf Seiten des jeweils anderen Systems zu beobachtbaren Wirkungen, z. B. Medienresonanz, führen. Demgegenüber stehen Adaptionen, die als kommunikatives und organisatorisches Anpassungshandeln definiert werden – beispielsweise mit Blick auf organisatorische oder zeitliche Routinen der jeweils anderen Seite (vgl. Bentele et al. 1997: 241). Induktionen und Adaptionen können zudem nach sachlichen, zeitlichen und sozial-psychischen Aspekten differenziert werden (vgl. ebd.: 243ff.), wobei betont wird, dass „Induktionen und Adaptionen [...] in verschiedenen Bereichen bzw. Dimensionen durchaus unterschiedlich stark und unterschiedlich intensiv ausgeprägt sein [können]“ (Bentele/Fechner 2015: 323).

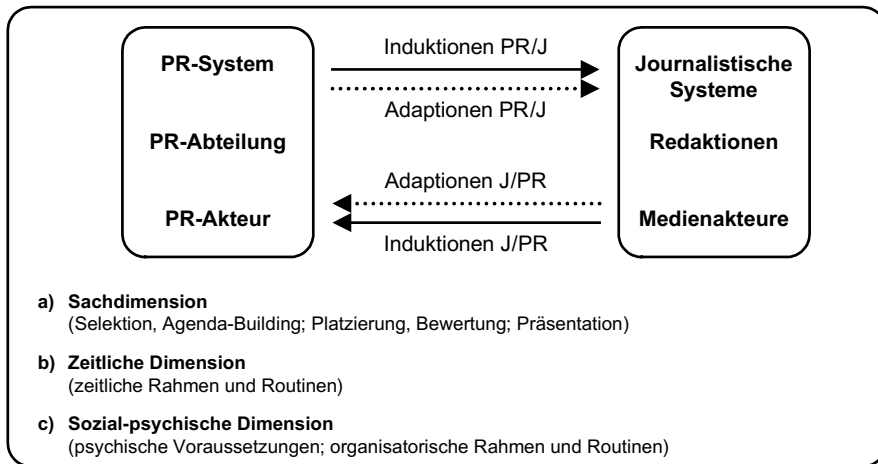


Abb. 5 Intereffikationsmodell (Bentele et al. 1997: 242)

Wie Tabelle 9 zeigt, werden Induktions- und Adaptionsleistungen von den Autoren jedoch unterschiedlich stark konkretisiert und zum Teil gar nicht spezifiziert bzw. bleiben in den Erläuterungen diffus.

Ebenso deutlich wird, dass es offensichtlich schwierig ist, für alle Dimensionen passende Beispiele zu benennen und die Induktions- bzw. Adaptionsleistungen zu konkretisieren. Deutlich wird dies insbesondere bei den Beispielen für journalistische Induktionen:

„Die journalistische Induktionsleistung besteht vor allem in der Auswahl aus [...] Themen- und Textangeboten, in ihrer Veränderung (Verkürzung, Anreicherung, Vervollständigung) sowie in der Entscheidung über Gewichtung und Bewertung, schließt darüber hinaus immer aber auch die Möglichkeit ein, weitere Themen oder bestimmte Akzente innerhalb aufgenommener Themen zu setzen.“ (Bentele/Nothhaft 2004: 73)

Hier bleibt unklar, inwiefern die Selektion, Bearbeitung, Platzierung und Gewichtung von Themen durch den Journalismus als eine intendierte und gerichtete Kommunikationsanregung an die PR zu verstehen ist. Zum einen handelt es sich hier schlicht um Programme, die der Journalismus – völlig unabhängig von Public Relations – bezogen auf sich selbst ausgebildet hat, um leistungsfähig zu sein. Zum anderen produziert Journalismus unter Anwendung spezifischer Selektions- und Bearbeitungskriterien Aussagen primär für sein Publikum und nicht für die PR.

Tab. 9 Ausgewählte Induktions- und Adaptionsleistungen von PR und Journalismus (vgl. Bentele et al. 1997; Bentele 2008)

	Induktionsleistungen		Adaptionsleistungen	
	PR	Journalismus	PR	Journalismus
Sachdimension	• grundsätzliche Thematisierungsfähigkeit (Themen-selektion/-definition)	• Nachrichten-faktoren • Entscheidung über Themen-relevanz, Präsentations-routinen, Platzierung	• Generierung von Themen, die mit Blick auf die Medienagenda hohe Publikationschancen haben	• keine Angabe
Zeitdimension	• Definition des Aktualitätszeitpunkts von Themen • Zeitliche Strukturierung von Kampagnen; Festlegung des Veröffentlichungszeitpunkts	• Redaktions-schluss • Periodizität des Mediums • Bestimmung von Veröffentlichungszeitpunkten • Möglichkeit der partiellen Publikation von Themen	• Berücksichtigung der Periodizität und zeitl. Routinen des Mediensystems • Berücksichtigung des Faktors „Aktualität“ und der Dauer eines Themas	• keine Angabe
Sozialpsychische Dimension	• keine Angabe	• keine Angabe	• Soziale Organisation von Redaktionen/ soziale Routinen • Persönliche Beziehungen zwischen Journalisten und PR-Experten	• Anpassung an bestimmte organisationale Entscheidungsstrukturen, z. B. hinsichtlich der Terminvereinbarung mit Sprechern

Weitere Studien zum Intereffikationsmodell stammen u. a. von Donsbach und Wenzel (2002) sowie Seidenglanz und Bentele (2004). Den Anspruch, wechselseitige Induktionen und Adaptionen theoretisch und empirisch zu erfassen, konnte die Forschung jedoch bislang nicht einlösen. So wird in einem Text, den Bentele als Mitautor verfasst, festgestellt:

„[...] bei aller Wechselseitigkeit der angenommenen Induktionen und Adaptionen sind bislang vor allem die seitens der PR auf den Journalismus zielenden Induktionen und die entsprechenden Adaptionen der PR an journalistische Standards untersucht worden. Damit ähnelt das Design vieler Studien, die sich auf das Intereffikationsmodell beziehen, im Grunde noch den Forschungsdesigns im Kontext der ‚Determinierungshypothese‘“ (Altmeppen et al. 2004: 10).

Bisher mangelt es noch an umfassenden Studien, die im Hinblick auf ihren methodischen Ansatz in der Lage wären, die komplexen Beziehungen adäquat zu erfassen. Insbesondere die journalistischen Adaptionen an PR-Vorgaben sind in der empirischen Forschung weitgehend unberücksichtigt geblieben. Auch Induktionen, die von den Medien ausgehen, wurden bisher nur sehr bruchstückhaft analysiert. Insbesondere empirisch valide Designs, die das Intereffikationsmodell in seiner Gesamtheit (doppelt duale Struktur) erfassen, sind nach wie vor kaum vorzufinden (vgl. Bentele/Fechner 2015: 329).

Das Intereffikationsmodell hat sich in der Forschungspraxis insgesamt als forschungsleitend erwiesen, um die vielfältigen Beziehungen zwischen PR und Journalismus insbesondere auf struktureller Ebene empirisch erfassen zu können. Es wird jedoch auch kontrovers diskutiert und wirft neue Fragestellungen auf. Kritik entzündete sich zunächst an der Bezeichnung des Modells: Der Begriff „Intereffikation“ schließt eine gegenseitige „Verunmöglichung“ zwischen PR und Journalismus aus und unterstellt, dass die Leistungen der einen Seite nur auf Basis der Leistungen der anderen Seite möglich sind. Die empirisch durchaus vorfindbaren journalistischen Produkte, die ohne Rückgriff auf PR entstanden sind, sowie jede PR-Abteilung, die keine Presse- und Medienarbeit betreibt, stellen aber die Grundannahme des Modells in Frage und machen deutlich, dass es prinzipiell auch einen Journalismus ohne PR geben kann und umgekehrt.

Gleichwohl Bentele et al. explizit darauf hinweisen, dass dem Modell keine Gleichgewichtsvorstellung zu Grunde liegt und entsprechend Induktionen und Adaptionen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können, wird den Autoren immer wieder vorgeworfen, eine „grenzaufhebende Partnerschaftsideologie“ (Ruß-Mohl 1999: 170) zu postulieren, durch die Fehlentwicklungen ausgeblendet und problematische Machtverschiebungen zwischen Journalisten und PR-Praktikern nicht berücksichtigt würden. Letztlich bleibt das Ausmaß als auch die sich für das jeweilige System ergebenden positiven und negativen Folgen der wechselseitigen Beziehung im Intereffikationsmodell unklar. Dem halten Bentele und Nothhaft jedoch entgegen, dass das Modell Machtbeziehungen nicht verschleierte, sondern eine exakte Beschreibung der Machtverhältnisse durch die empirische Messung der wechselseitigen Induktions- und Adaptionsleistungen im Einzelfall erst ermögliche (vgl. 2004: 70). Kritisiert wird das Intereffikationsmodell auch hinsichtlich seiner unklaren systemtheoretischen Fundierung (vgl. u. a. Schantel 2000): So bleibt die Abgrenzung von Journalismus und PR auf Systemebene unklar. Bentele et al. weisen dem PR-System und dem Journalismus- bzw. Mediensystem weder eine Leitdifferenz noch eine Primärfunktion zu, so dass im Ergebnis nicht deutlich wird, wie sie sich unterscheiden. Diese Kritik hat bis heute Bestand, wie Bentele und Fechner selbst bestätigen (2015: 327): „Dem ist insoweit zuzustimmen, als dass bis heute ein elaborierter, theoretischer Anschluss an gesellschaftstheoretische Modelle nicht vorliegt.“

2.2.5.3 Systemtheoretische Ansätze

In systemtheoretischen Ansätzen werden entweder Journalismus und Public Relations als Systeme modelliert, die in einer intersystemischen Beziehung zueinander stehen,

oder lediglich der Journalismus als System beschrieben, für das PR eine relevante, aber nicht näher eingegrenzte Umwelt ist. Im Fokus systemtheoretischer Ansätze steht die Problematik der Funktionalität beider Systeme füreinander. Dabei wird von handelnden Akteuren oder Organisationen weitestgehend abstrahiert. Unterschiedlich beantwortet wird die theoretische Frage, ob PR und Journalismus getrennte Funktionssysteme der Gesellschaft darstellen oder als Leistungssysteme eines Funktionssystems Öffentlichkeit anzusehen sind. Ersteres würde bedeuten, dass ihre Beziehungsstruktur zwischen zwei Funktionssystemen zu verorten ist, letzteres zwingt zur Verortung der Beziehungsstruktur innerhalb eines gesellschaftlichen Funktionssystems. Systemtheoretische Ansätze zur Beschreibung des Verhältnisses von Journalismus und PR gehen je nach den zu Grunde liegenden systemtheoretischen Prämissen von einer *strukturellen Kopplung*, *Interpenetration* oder *Symbiose* der Systeme PR und Journalismus/Medien aus (Hoffjann 2007; Schweda/Opherden 1995).

► Strukturelle Kopplung

Das Konzept der „strukturellen Kopplung“ ist ein zentraler Baustein der Theorie autopoietischer Systeme (vgl. Luhmann 1984). Es geht auf die Grundannahme der Selbstreferenzialität (von lat. *referre* „sich auf etwas beziehen“) und operativen Geschlossenheit sozialer Systeme zurück. Diese verhindert die Möglichkeit ihres direkten Kontakts mit der Umwelt. Soziale Systeme sind von außen nicht steuerbar, sondern allenfalls irritierbar. Strukturell gekoppelte Systeme stehen zwar im Austausch miteinander, bleiben aber eigenständig. Sie sind in der Lage, sich gegenseitig zu irritieren, wodurch es zu selbstinduzierten Strukturänderungen kommen kann.

Der Ansatz der *strukturellen Kopplung* unterstellt eine grundsätzliche Nichtsteuerbarkeit des journalistischen sowie des PR-betreibenden Systems. Ursache-Wirkungs- oder Einflussbeziehungen sind im Konzept der strukturellen Kopplung nicht angelegt:

„Ob Public Relations journalistische Selektions- und Konstruktionsentscheidungen beeinflussen, weil sie die operativen Regeln des Journalismus simulieren und deren Autonomie dadurch unterlaufen, oder ob umgekehrt die Journalisten nur solche PR-Informationen auswählen, die bereits angepasst sind an journalistische Standards, lässt sich von diesem Standpunkt aus nicht unterscheiden oder gar entscheiden.“ (Scholl/Weischenberg 1998: 134f.)

Folglich spielen hier empirisch messbare Determinationsquoten und deren normative Bewertung keine Rolle. Von höherer Relevanz ist aus dieser Perspektive die Auseinandersetzung mit der operativen Geschlossenheit bzw. Autonomie des Journalismus.

Darüber hinaus werden die Systembeziehungen von PR und Journalismus auch als Interpenetration beschrieben. Allerdings wird der Begriff in der Literatur unterschiedlich verwendet – entweder als Spezialfall struktureller Kopplung oder, in expliziter Ablehnung

der Luhmann'schen Perspektive, als aktiv gestaltbare Tauschbeziehung. Niklas Luhmann beschreibt Interpenetration als Sonderfall struktureller Kopplung, in der zwei Systeme sich ko-evaluativ so aufeinander eingelassen haben, dass das eine ohne das andere nicht existieren kann (vgl. 1997: 107ff.). „Interpenetration als Spezialfall struktureller Kopplung meint, dass Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit sich ihre Strukturen wechselseitig zur Verfügung stellen, um sich beeinflussen zu können, ohne die eigene Identität preiszugeben.“ (Löffelholz 2004: 480) Durch Interpenetration gelingt es den Systemen, trotz Selbstreferenzialität und operativer Geschlossenheit Fremdreferenzen in die systemische Reproduktion einzubeziehen.

Von *Symbiose* wird in der Literatur fast ausschließlich mit Blick auf den Zusammenhang von Journalismus und politischem System gesprochen. Dabei wird angenommen, dass beide Systeme eine von gegenseitigem Nutzen geprägte Tauschbeziehung zueinander unterhalten, bei der Information gegen Publizität getauscht wird: „Man ist wechselseitig aufeinander angewiesen: Politik braucht Publizität und die Medien sind auf der ständigen Suche nach der möglichst exklusiven Nachricht. Getauscht wird Einfluss in Form von Publizität, nicht selten im Wege vertraulich weitergegebener Informationsschnipsel.“ (Sarcinelli 2009: 119)

2.2.6 Anwendungsbezogene Segmentierungskonzepte von Öffentlichkeit

Eine Herausforderung, mit der sich die PR-Praxis regelmäßig auseinanderzusetzen hat, besteht in der Identifikation, Segmentierung und Hierarchisierung organisationaler Umweltbereiche bzw. „der“ Öffentlichkeit. Bevor eine Kommunikationsstrategie entwickelt werden kann, ist es erforderlich, relevante Umweltsegmente einzugrenzen und so diejenigen Bezugsgruppen festzulegen, mit denen man situationsbezogen oder dauerhaft eine Beziehung aufbauen oder erhalten will. Hierzu liegen zahlreiche Vorschläge vor – von der marketingwissenschaftlichen Zielgruppenanalyse (vgl. exempl. Freter 2015) über die eher der PR-Forschung zuzuordnende Bestimmung von Bezugsgruppen (Grunig/Hunt 1984) bis zum aus der Managementlehre stammenden Stakeholderansatz. Besondere Bedeutung erlangt die Umweltsegmentierung innerhalb des Issues Managements (→ 5.2.2.1), da eine umfassende Identifizierung und Analyse von Issues im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf Organisationen ohne die Kenntnis der betroffenen Akteure in der Organisationsumwelt nicht möglich ist: „[I]ssues are not born; they are created by the perceptions of organizations and their publics from the problems and situations around them.“ (Cralle/Vibbert 1986: 64)

Am weitesten verbreitet ist in der PR-Forschung der Ansatz der situativen Teilöffentlichkeiten der PR-Forscher James E. Grunig und Todd Hunt sowie das auf den US-amerikanischen Managementforscher Edward R. Freeman zurückgehende Stakeholderkonzept. Beide Ansätze sind im Laufe der Zeit von unterschiedlichen Autoren ausgebaut und weiterentwickelt worden.

► **Begriffsgrundlagen: Stakeholder, Zielgruppe, Teilöffentlichkeit**

In der Literatur finden sich als Segmentierungskonzepte u. a. die Begriffe „Zielgruppe“, „Bezugsgruppe“, „Stakeholder“ und „Teilöffentlichkeit“.

Zielgruppe

Der Begriff Zielgruppe wird vor allem im Kontext des Marketing eingesetzt. Als Zielgruppen werden im Marketing Adressaten von PR- und Werbeaktivitäten bezeichnet, die nach strategischen oder taktischen Anhaltspunkten angesprochen werden. Zielgruppen werden seitens der Organisation nach zuvor festgelegten Merkmalen (z. B. Alter, Geschlecht) differenziert.

Stakeholder

Stakeholder werden definiert als „any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions, policies, practices, or goals of the organization“ (Freeman 1984: 25). Der Begriff wird im Deutschen üblicherweise mit „Anspruchsgruppe“ oder „Bezugsgruppe“ übersetzt, seltener mit „Interessengruppe“, wobei der Terminus „Anspruchsgruppe“ am ehesten die aktive Durchsetzbarkeit von umweltseitigen Ansprüchen gegenüber Organisationen suggeriert. Darüber hinaus wird häufig zwischen primären und sekundären Stakeholdern unterschieden: Als primäre Stakeholder werden jene Gruppen bezeichnet, die für den Fortbestand der Organisation essentiell sind und einen legitimen Anspruch gegenüber der Organisation geltend machen können (z. B. Investoren, Mitarbeiter, Kunden). Dagegen verfügen sekundäre Anspruchsgruppen über keinen legitimen Anspruch, können aber die Organisation oder deren primäre Stakeholder beeinflussen bzw. werden durch diese beeinflusst (z. B. NGOs, Bürgerinitiativen). Im Rahmen dieses Buches werden die Begriffe Stakeholder, Anspruchs- und Bezugsgruppe synonym verwendet.

Teilöffentlichkeit

Eine Teilöffentlichkeit ist allgemein definiert als „a group of individuals with varying degree of commitment who face a similar problem, recognize that the problem exists, and unite to some degree to do something about the problem“ (Grunig/Hunt 1984: 143). Es gibt drei Merkmale, die eine Personengruppe aufweisen muss, um aus Sicht von Organisationen als Teilöffentlichkeit bezeichnet zu werden und sich so von der Gesamtmasse der passiv Informationen aufnehmenden, heterogenen Rezipienten (Öffentlichkeit) abzugrenzen: (1) Sie muss einem ähnlichen Problem gegenüberstehen, (2) sie muss erkennen, dass dieses Problem besteht und (3) sie muss sich organisieren, um mit diesem Problem umzugehen (vgl. ebd.: 143ff.).

2.2.6.1 Der Ansatz der situativen Teilöffentlichkeiten

Die kurzfristige Wandelbarkeit der Organisationsumwelt ist insbesondere von Grunig und Hunt (1984; vgl. Grunig/Repper 1992) in ihrem theoretischen Ansatz der situativen

Teilöffentlichkeiten („publics“) veranschaulicht worden. Der Ansatz wird als „situativ“ bezeichnet, weil die unabhängigen Variablen die individuelle, situativ geprägte Auffassung von spezifischen Situationen beschreiben. Der Aktivitätsgrad von Teilöffentlichkeiten wird nach Grunig und Hunt bestimmt durch drei unabhängige und zwei abhängige Variablen (vgl. 1984: 148ff.).

- Zu den unabhängigen – sogenannten kognitiven – Variablen zählen (1) die jeweilige *Problem-Wahrnehmung* („problem recognition“), die kennzeichnet, inwieweit einzelne Personen in der Organisationsumwelt organisationale Aktivitäten als problematisch bewerten; (2) das individuelle *Restriktions-Empfinden* („constraint recognition“), das das Ausmaß der in der Organisationsumwelt individuell wahrgenommenen Einschränkungen der individuellen Handlungsfreiheit in bestimmten Situationen bezeichnet. Dabei wird angenommen: Je höher das situative Restriktions-Empfinden, desto unwahrscheinlicher ist es, dass Individuen in der Organisationsumwelt Informationen bezüglich einer bestimmten (geplanten) organisationalen Handlung einholen und weiterverbreiten (vgl. Grunig/Hunt 1984: 152). „For example, many members of organizational publics believe there is little they can do to help solve the problem of air pollution. As a result, these people seldom communicate about the issue.“ (ebd.) Insofern kann auch gesagt werden, dass die Variable „constraint recognition“ den Grad der Akzeptanz von wahrgenommenen Sachzwängen in Bezug auf bestimmte als problematisch wahrgenommene Situationen und organisationale Handlungen beschreibt; (3) der *Grad der Involviertheit* („level of involvement“) bezogen auf ein Problem, der das Ausmaß der persönlichen Betroffenheit von Aktivitäten einer Organisation beschreibt und annahmegemäß den Aktivitätsgrad des Kommunikationsverhaltens bestimmt.
- Die zwei abhängigen Variablen werden bezeichnet als „information seeking“ bzw. *aktives Informationssuchverhalten* und „information processing“ (*Informationsverarbeitung*), das den Umgang mit nicht aktiv gesuchten, gleichsam zufällig vorliegenden Informationen beschreibt.

Durch eine zweischrittige Verknüpfungsoperation der unabhängigen Variablen, wobei zunächst die Problemwahrnehmung mit dem Restriktionsempfinden verknüpft und das Ergebnis anschließend mit dem Grad der Involviertheit verbunden wird, entstehen die verschiedenen Typen von Teilöffentlichkeiten, wobei Grunig und Hunt zunächst vier, später fünf Typen von Teilöffentlichkeiten unterscheiden (vgl. 1984: 145, 153ff.). Das bedeutende Unterscheidungskriterium für die verschiedenen Typen ist aus Sicht der PR-betreibenden Organisation dabei ihr messbarer Aktivitätsgrad. In der Messbarkeit liegt auch der entscheidende Unterschied zwischen dem Konzept der Teilöffentlichkeiten und anderen in der PR-Forschung diskutierten Segmentierungskonzepten.

Typen von Teilöffentlichkeiten nach Grunig und Hunt

- *Nicht-Teilöffentlichkeit*: Die Personengruppe ist bzw. fühlt sich von einem durch die Organisation verursachten Problem nicht betroffen und wird entsprechend nicht aktiv. Insofern besteht in diesem Zustand kein Problem zwischen der Organisation und der Personengruppe.
- *Latente Teilöffentlichkeit*: Die Personengruppe steht einem durch die Organisation verursachten Problem gegenüber, hat dieses aber noch nicht als solches erkannt bzw. ist nur in einem geringen Ausmaß in das Problem involviert.
- *Bewusste Teilöffentlichkeit*: Diese Personengruppe hat das Problem erkannt und ihr Restriktions-Empfinden nimmt ab. Bewusste Teilöffentlichkeiten gelten aus Organisationssicht als sogenannte „Issue-Raiser“, d. h. Personen oder Personengruppen, die für die Entstehung und Weiterentwicklung eines für die Organisation relevanten, potenziell kritischen Themas verantwortlich sind.
- *Aktive Teilöffentlichkeit*: Diese Teilöffentlichkeiten – deren Problembewusstsein weiter zunimmt und deren Restriktions-Empfinden weiter abnimmt – organisieren sich und streben aktiv eine Lösung des Problems an.
- *Aktivistische Teilöffentlichkeit*: In den Achtzigerjahren hat sich der Typus der aktivistischen Teilöffentlichkeit herausgebildet. Sie beeinflussen als Meinungsführer die breite Öffentlichkeit und streben die Aktivierung der bewussten und aktiven Teilöffentlichkeiten an, um diese zur Durchsetzung ihrer Ziele zu mobilisieren.

Die Grenzen zwischen latenten, bewussten, aktiven und aktivistischen Teilöffentlichkeiten – die je unterschiedlich konkrete und weit reichende Ansprüche an Organisationen herantragen – sind fließend und einzelne Personengruppen können sehr kurzfristig von einem Status in den folgenden übergehen (vgl. Grunig/Hunt 1984: 146). Insofern begreift der Ansatz der situativen Teilöffentlichkeiten das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt nicht als formal-statisch, sondern stärker als situationsbedingt-dynamisch:

„Latente Öffentlichkeiten können aktiv werden, wenn sie Probleme wahrnehmen, Handlungschancen sehen und letztlich irgendwie betroffen sind oder sich betroffen fühlen. [...] Unternehmen können ihre Märkte wählen, auf denen sie tätig sind. Sie schaffen und binden dort möglichst viele Kunden. Teilöffentlichkeiten hingegen können von alleine entstehen und sich Unternehmen aussuchen, mit denen sie sich beschäftigen. [...] Sie können lange Zeit passiv bleiben und sich unerwartet öffentlich präsentieren. Unternehmen haben dann nicht mehr die Wahl, ob sie sich mit ihnen auseinandersetzen wollen.“ (Mast 2013: 120f.)

Teilöffentlichkeiten sind also insgesamt nicht durch soziodemografische Merkmale definiert, sondern gruppieren sich durch Gemeinsamkeiten ihres Kommunikationsverhaltens in Bezug auf Themen – die aus Organisationssicht nicht zwingend Probleme, sondern auch Entwicklungspotenziale darstellen können.

Die Systematik von Hallahan (2000; siehe Abb. 6) führt den Ansatz von Grunig und Hunt (1984) weiter aus, indem sie sich einem bis dahin wenig beachteten Typus – den „inactive publics“ – widmet. Dabei systematisiert Hallahan die unterschiedlichen Typen von

Teilöffentlichkeiten anhand ihres Wissensstandes (knowledge) bezüglich des jeweiligen Themas und ihres Involvements, d. h. dem Grad der subjektiv empfundenen Wichtigkeit des Themas. Entsprechend kommt Hallahan in seiner Systematik der Teilöffentlichkeiten zu einem Fünf-Zellen-Modell, das unterschiedliche Kombinationen von Wissensstand und Involvement beinhaltet sowie zusätzlich eine Gruppe aufführt, die weder über Wissen noch über Involvement bezüglich eines Issues verfügt (Non-Publics) (vgl. Hallahan 2000: 503f.).

	<i>Low Involvement</i>	<i>High Involvement</i>
<i>High Knowledge</i>	Aware Publics	Active Publics
<i>Low Knowledge</i>	Inactive Publics	Aroused Publics
<i>No Knowledge/ No Involvement</i> Non-Publics		

Abb. 6 Systematik von Teilöffentlichkeiten (Hallahan 2000: 504)

Zu den „inactive publics“ zählt Hallahan Personen, die die für sie resultierenden Konsequenzen organisationaler Aktivitäten nicht wahrnehmen bzw. ihnen keine Bedeutung zumessen, in dem Sinne, dass sie es nicht wert sind, das Verhältnis zu der Organisation in Frage zu stellen, oder in fatalistischer Manier annehmen, die Situation selbst nicht beeinflussen zu können. „Aroused publics“ verfügen über einen ähnlich niedrigen Wissensstand bezüglich einer Organisation wie die „inactive publics“, im Gegensatz dazu haben sie jedoch ein potenzielles Problem/Issue erkannt, womit ihr Involvement steigt. Anlass dieses gestiegenen Involvements können verschiedene Faktoren sein: persönliche Erfahrungen, Medienberichte, Diskussionen im Freundeskreis oder die Thematisierung des Issues durch soziale Bewegungen, NGOs, Parteien o. ä. „Aware publics“ können über einen durchaus hohen Wissensstand über eine Organisation oder organisationale Aktivitäten verfügen, sie messen diesen jedoch keine hohe Bedeutung zu bzw. sind von den Aktivitäten nicht direkt betroffen. Sowohl über einen hohen Wissensstand als auch ein hohes Involvement bezüglich einer Organisation bzw. eines Issues verfügen „active publics“, die in der Folge bereit sind, sich zu organisieren. Anführer von sozialen Bewegungen oder Interessengruppen gelten als typische Beispiele von „active publics“. (Vgl. Hallahan 2000: 504f.) Kritisch anzumerken ist hierbei, dass die fließenden Grenzen zwischen niedrigem und hohem Wissensstand bzw. Involvement in der Systematik von Hallahan nicht

zum Ausdruck kommen, sondern durch das Fünf-Zellen-Modell vielmehr der Eindruck entsteht, es handele sich um fest definierte, abgeschlossene Personengruppen. Tatsächlich sind die Ausprägungen „no knowledge“/„high knowledge“ sowie „no involvement“/„high involvement“ jedoch vielmehr als Enden einer Skala zu sehen, innerhalb derer die jeweiligen Gruppen zu verorten sind.

2.2.6.2 Der Stakeholderansatz

Der Stakeholderansatz entstammt der US-amerikanischen Managementlehre und wurde von Edward R. Freeman zunächst mit Blick auf den Organisationstypus Unternehmen umfassend ausgearbeitet (vgl. u. a. Freeman 1984). Ausgangspunkt des Ansatzes – auf den sich auch Grunig und Hunt in der Entwicklung ihres Ansatzes der situativen Teilöffentlichkeiten beziehen – ist die Annahme, dass Unternehmen nicht autonom existieren, sondern in diverse, auch nicht-ökonomische Umwelten eingebunden sind.

In Abkehr vom sogenannten „Shareholder-Ansatz“, bei dem die Interessen der Aktionäre im Zentrum stehen, verfolgt der Stakeholderansatz das Grundanliegen, alle Gruppen, die einen Anspruch an die Unternehmung haben, d. h. von ihren Entscheidungen und Handlungen in positiver oder negativer Form beeinflusst werden können, zu identifizieren und in der organisationalen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Ein „stake“ in einer Unternehmung kann sich nicht nur ergeben durch (1) den Besitz eines oder Eigentum an einem Unternehmen, sondern auch (2) durch ein gesetzlich oder moralisch begründetes Recht oder (3) ein wie auch immer geartetes, allgemeines Interesse an einem Unternehmen aufgrund ein- oder wechselseitiger Beziehungen. Insoweit bezieht der Ansatz auch Umweltsegmente ein, die nicht aus der ökonomischen Sphäre stammen. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass eine Unternehmensstrategie, die aufgrund einer kurzfristigen Maximierung ihrer Gewinne keine oder wenig Rücksicht auf ihre außerökonomischen Stakeholder nimmt, in der mittleren bis langen Frist auch zu betriebswirtschaftlichen Nachteilen führen kann. Insofern ist die Berücksichtigung von nicht unmittelbar ökonomischen Stakeholderinteressen in der Unternehmensstrategie nicht als karitatives oder mildtätiges Verhalten im Sinne eines „add-on“ zu qualifizieren, sondern als essentieller Wertschöpfungsbeitrag zu sehen.

Während sich situative Teilöffentlichkeiten erst im Kontext von Themen bilden und sich nach Grunig und Hunt durch einen – wenn auch sehr unterschiedlichen – Aktivitätsgrad auszeichnen, bestehen die unterschiedlichen Stakeholder einer Organisation dauerhaft und themenunabhängig. Sie sind nicht – wie Teilöffentlichkeiten – situativ und sie müssen nicht aktiv sein, um von der Organisation als relevant erachtet zu werden. Insofern wird argumentiert, dass Organisationen ihre Stakeholder z. B. durch ihre Marketing- und Recruitingstrategien sowie ihre Investitionspläne festlegen, wohingegen „publics arise on their own and choose the organization for attention“ (Grunig/Repper 1992: 128).

Identifizierung von Stakeholdern

Im Zuge der Stakeholder-Analyse stehen zwei Schritte im Mittelpunkt: Zunächst ist im Rahmen einer statischen Analyse festzulegen, wer überhaupt Stakeholder ist und wie bestimmte Stakeholder ihre Ansprüche an die Organisation begründen. Als Ergebnis entsteht eine Art Landkarte („stakeholder map“), die die Stakeholder in ihrer Beziehung zur Organisation darstellt (vgl. Freeman 1984: 54ff.). Dabei kann die Landkarte z. B. nach geografischen Kriterien (lokal, regional, national, international) oder anhand gesellschaftlicher Handlungsfelder (Politik, Ökonomie, Wissenschaft, Kultur u. a.) gezeichnet werden. In der dynamischen Analyse ist zu berücksichtigen, dass die im Rahmen der Bestandsaufnahme identifizierten Beziehungskonstellationen sich im Zeitverlauf ändern können – einzelne Stakeholder können z. B. aufgrund veränderter Verhandlungsmacht an Bedeutung gewinnen oder verlieren, neue können hinzukommen.

Grunig und Hunt haben zur Identifizierung jener Gruppen, die in einem gegenseitigen Austauschverhältnis mit der Organisation stehen, ein Konzept entwickelt. Das sogenannte „concept of linkages“ soll Organisationen dabei helfen, jene Anspruchsgruppen zu identifizieren, die das organisationale Gleichgewicht am wahrscheinlichsten stören können (vgl. Grunig/Hunt 1984: 139f.). Das Konzept basiert auf vier Unterscheidungskriterien zur Identifizierung der Verlinkungen von Organisation und Stakeholdern, die ursprünglich von Milton Esmen (1972) entwickelt wurden. Esmens Systematisierung entstand in Zusammenarbeit mit der Agency for International Development und hatte das Ziel, neue Organisationen in Entwicklungsländern zu identifizieren, die zur Entwicklung dieser Länder beitragen können. Grunig und Hunt haben dann dieses Konzept adaptiert, um die Verbindungen auch bereits etablierter Organisationen aufzuzeigen (vgl. Grunig/Hunt 1984: 140ff.; siehe Abb. 7):

- *Enabling Linkages* beschreiben Verbindungen mit Anspruchsgruppen, die Einfluss und Kontrolle auf die Ressourcen haben, die für die Existenz der Organisation grundlegend sind (z. B. Stockholder, Regierung). Aufgabenfelder der PR, die sich mit diesen Anspruchsgruppen auseinandersetzen sind u. a. die Investor Relations oder Public Affairs.
- *Functional Linkages* beschreiben Verbindungen mit Anspruchsgruppen, die für die Aufrechterhaltung und Funktionsfähigkeit der Organisation essentiell sind. Hier wird zwischen sog. Input-Verlinkungen und Output-Verlinkungen unterschieden. Zu den Anspruchsgruppen, die Input generieren, zählen beispielsweise Mitarbeiter und Zulieferer. Aufgabenfeld der PR ist entsprechend die Mitarbeiterkommunikation. Output-Verlinkungen bestehen u. a. mit Händlern oder mit Privatkunden, die auf Erzeugnisse der Organisation zurückgreifen oder diese weiterverbreiten.

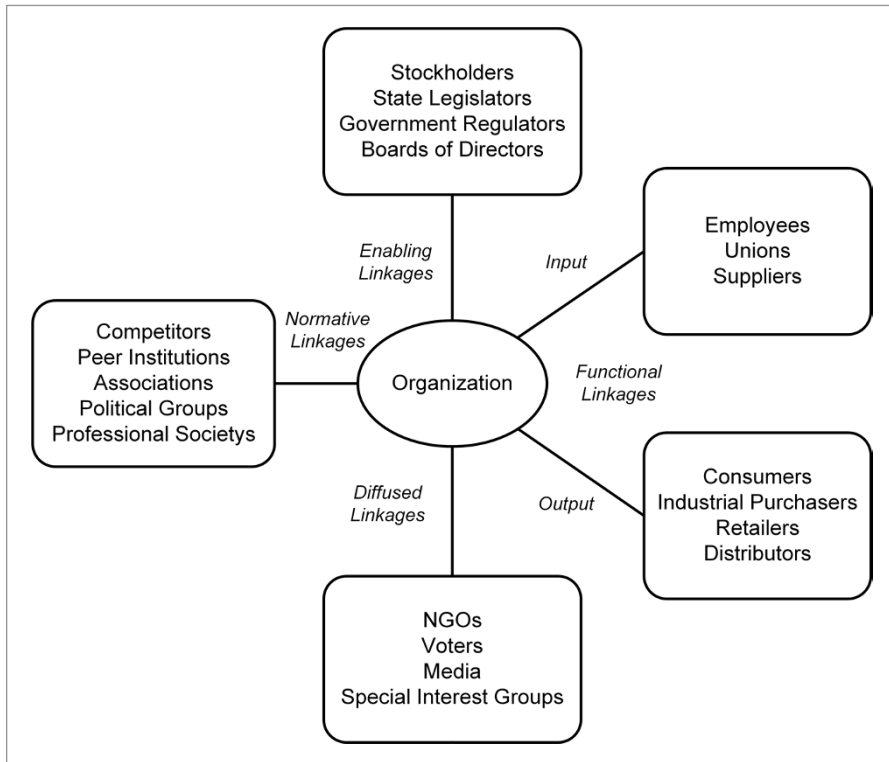


Abb. 7 Concept of linkages nach Grunig und Hunt (1984: 141)

- *Diffused Linkages* sind – wie der Begriff bereits nahe legt – am schwierigsten auszumachen, da sie Verlinkungen beschreiben, die nicht dauerhaft bestehen bzw. die nur aufgrund bestimmter Organisationshandlungen in Kraft treten. Hier haben es Organisationen v. a. mit den bereits beschriebenen Teilöffentlichkeiten zu tun, die sich themen- bzw. problemabhängig immer wieder neu zusammensetzen können.
- *Normative Linkages* bestehen zu Anspruchsgruppen, die mit der Organisation gemeinsame Interessen teilen. Beispielhaft bestehen normative Verlinkungen zwischen Universitäten, die gemeinsame (Austausch-) Programme unterhalten oder Unternehmen, die sich einem gemeinsamen Verband angeschlossen haben.

Das Modell von Grunig und Hunt macht zweierlei deutlich. Zum einen ermöglicht eine derartige Segmentierung, die relevanten Anspruchsgruppen zu identifizieren und möglichst individuelle Kommunikationsangebote bereitzustellen. Je homogener und einfacher zu identifizieren die Anspruchsgruppen dabei sind, desto leichter fällt es Organisationen, adäquate Kommunikationsprogramme zu entwickeln und diese bei langfristigen Verbindungen nach Möglichkeit zu institutionalisieren. Zum anderen wird deutlich, dass die

Anzahl der Anspruchsgruppen von Organisationen mit der Komplexität der marktlichen oder gesellschaftlichen Anforderungen steigt.

Priorisierung von Stakeholdern

In der Praxis existieren zahlreiche unterschiedliche Konzepte zur Segmentierung der Organisationsumwelt. Da nicht alle an die Organisation gerichteten Ansprüche seitens der Stakeholder gleichzeitig berücksichtigt werden können, ist es für Organisationen unabdingbar, Stakeholder nach bestimmten Kriterien einordnen bzw. deren Ansprüche priorisieren zu können. Differenziert wird hierbei häufig nach dem Einflusspotenzial bzw. dem Grad der Betroffenheit der Stakeholder durch die Organisation.

Eine Differenzierungsmöglichkeit besteht hinsichtlich der drei Komponenten Dringlichkeit, Legitimität und Macht (vgl. Froomann 1999: 193; Carroll/Buchholtz 2006: 71f.). Anhand dieser Komponenten gilt es für eine Organisation, das Einflusspotenzial ihrer Anspruchsgruppen einzuschätzen. Macht geht dabei in erster Linie von Stakeholdern aus, die sich in Konfliktsituationen gegenüber anderen Stakeholdern durchzusetzen vermögen und damit auf Organisationsseite Entscheidungen herbeiführen können. Legitime Ansprüche vertreten Gruppen, deren Bedürfnisse eng mit der Organisation verbunden sind und die innerhalb des sozialen Systems als angemessen gelten. Aus gesellschaftlicher Sicht über ein hohes Maß an Legitimität verfügen beispielsweise Mitarbeiter, Eigentümer oder Kunden. Das Kriterium Dringlichkeit beschreibt, wie unmittelbar eine Organisation sich mit den Ansprüchen von Stakeholdern auseinander setzen muss. Dies lässt sich wiederum aus zwei Perspektiven betrachten. So ist einerseits ein hohes Maß an Dringlichkeit gegeben, wenn es sich aus Sicht von Stakeholdern um eine zeitkritische Angelegenheit handelt. Andererseits besteht ein hohes Maß an Dringlichkeit, wenn die Organisation – vornehmlich in kritischen Situationen – umgehend handeln muss (vgl. Carroll/Buchholtz 2006: 72f.).

Mitchell, Agle und Wood haben diese Kriterien zur Beurteilung von Stakeholdern aufgegriffen und eine Typologie erstellt, die es ermöglicht, das Bedrohungspotenzial unterschiedlicher Stakeholder auszumachen (Mitchell et al. 1997; siehe Abb. 9). Sogenannte latente Stakeholder weisen nur eines der aufgeführten Attribute auf, d. h. entweder Macht oder Legitimität oder Dringlichkeit. Damit sind sie für eine Organisation von untergeordneter Bedeutung mit der Folge, dass sie sich nicht vorrangig auf ihre Ansprüche konzentriert und in der Regel nur wenig Aufwand betreibt, um sie zu identifizieren. Latente Stakeholder bleiben folglich oft unerkannt, solange sie keine Forderungen stellen. Zu dieser Gruppe zählen ruhende, fordernde oder vernachlässigbare Stakeholder. Erwartungsvolle (expectant) Stakeholder, die als abhängige, dominante oder gefährliche Stakeholder eingestuft werden, vereinen zwei Attribute. Sie erfordern von Organisation eine größere Aufmerksamkeit. Erst wenn Stakeholder alle drei Attribute aufweisen, werden sie zu definitiven Stakeholdern. Durch die Kombination der Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit können sie zu einer echten Bedrohung für eine Organisation werden oder sogar deren Existenz gefährden. Das Modell von Mitchell et al. bietet damit eine Möglichkeit, eine Priorisierung von Stakeholdern vorzunehmen. Kritisch anzumerken ist hierbei jedoch,

dass das Modell lediglich eine Momentaufnahme widerspiegelt. Veränderungsprozesse müssen dauerhaft verfolgt werden, da Einfluss und damit die Priorität von Stakeholdern für Organisationen sich situationsbedingt ändern können. Wichtig ist hierbei, dass mehr als ein Attribut (Macht, Legitimität, Dringlichkeit) gleichzeitig erfüllt sein muss, um das Einflusspotenzial von Stakeholdern zu steigern.

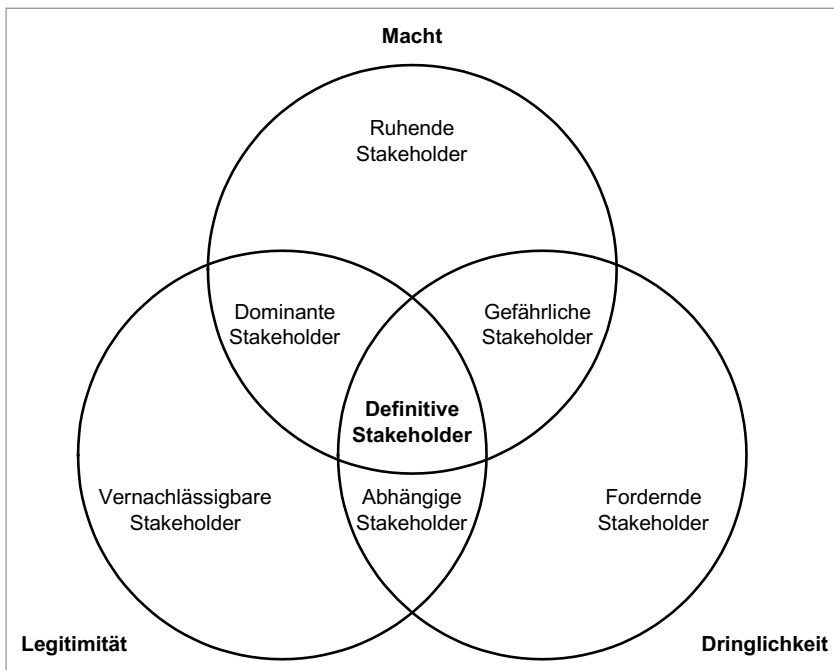


Abb. 8 Stakeholder-Typologie nach Mitchell et al. (1997: 874)

Zur Anwendung von Segmentierungskonzepten in der PR-Praxis

Die vorgestellten Segmentierungskonzepte stellen wesentliche Instrumente zur Analyse von Organisationsumwelten und den hier vorhandenen Chancen- und Risikopotenzialen dar. Segmentierungskonzepte ermöglichen eine möglichst systematische Umweltbeobachtung und -analyse. Ihnen kommt daher eine zentrale Bedeutung im Kontext der Umweltbeobachtung durch PR zu.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass die eher langfristig angelegte Segmentierung der Organisationsumwelt sicherlich eine kurzfristige Reduktion von Umweltkomplexität ermöglicht und dadurch die Planung konkreter Kommunikationsmaßnahmen erleichtert. Zugleich bergen entsprechende Modelle jedoch die Gefahr, die Sprunghaftigkeit und Eigengesetzlichkeit von einzelnen Umweltsegmenten – z.B. Personengruppen und Organisationen – nicht angemessen zu erfassen und in der Folge das vorhandene Gefähr-

dungspotenzial für die organisationale Handlungsfreiheit zu unterschätzen. So verändern sich sowohl Personen und Organisationen in der Organisationsumwelt als auch deren Ziele und Interessen im Zeitverlauf und dies kann mit fundamentalen Veränderungen der Ansprüche an die Organisation und der Machtkonstellationen in der Organisationsumwelt verbunden sein. Folglich müssen die in der Praxis vorgenommenen Umweltsegmentierungen – gleich, an welchem in der Literatur diskutierten Konzept sie sich orientieren – berücksichtigen, dass sich die Einschätzung darüber, wer einen „stake in the firm“ hat, von heute auf morgen verändern kann. Genauso kurzfristig müssen sich die Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten der PR wandeln können. Ist das nicht der Fall, besteht beispielsweise die Gefahr, in Krisenzeiten nicht mehr zu schnellen oder auch unorthodoxen Reaktionen in der Lage zu sein. Entscheidende Fähigkeit der PR im Zuge der Umweltsegmentierung ist daher nicht nur die möglichst trennscharfe Identifikation und Analyse von relevanten Personen, Gruppen und Organisationen in der Umwelt zu einem Zeitpunkt t_0 . Vielmehr ist es notwendig, ein Verständnis für die organisationsinternen und -externen Faktoren zu entwickeln, die den teils chaotisch und unvorhersehbar verlaufenden Wandel sowohl der Binnenstrukturen bestehender Segmente als auch der Beziehungen zwischen verschiedenen Umweltsegmenten auslösen können.

Kapitelzusammenfassung

- PR gewinnt unter den Bedingungen einer weitreichenden Medialisierung unterschiedlicher Gesellschaftsbereiche für Organisationen aller Art an Bedeutung. Sie unterstützt Organisationen bei der Umweltbeobachtung und stellt relevante Informationen über die Organisationsumwelt bereit. Zugleich leistet sie einen Beitrag zur Selbstdarstellung von Organisationen in der Öffentlichkeit.
- Öffentlichkeit und öffentliche Meinung sind sowohl als Rahmenbedingung für Organisationshandeln als auch als wesentliche Zielgröße anzusehen, die PR beobachtet und im Sinne der Auftrag gebenden Organisation zu beeinflussen versucht.
- Neben der Medialisierung zeitigen weitere gesellschaftliche Megatrends wie z. B. die Digitalisierung oder Globalisierung Effekte auf PR. Bei aller Unterschiedlichkeit führen sie alle zu einer zunehmenden Fragmentierung von Organisationsumwelten – sei es durch die Zunahme von kulturell unterschiedlich geprägten Märkten oder durch eine Zunahme von thematisch fokussierten Online-Communities im Internet.
- Da in modernen Gesellschaften die Präsenz in den Medien eine notwendige Voraussetzung für die Beeinflussung des Publikums bzw. der öffentlichen Meinung darstellt, ist die Einflussnahme auf zeitliche, inhaltliche und kontextuelle Dimensionen der Medienberichterstattung für Organisationen von besonderer Bedeutung. Der Überblick über theoretische Ansätze zum Verhältnis von PR und Journalismus zeigt, dass das Forschungsfeld bisher häufig aus einer journalismuszentrierten Perspektive untersucht worden ist. Daraus resultiert oftmals eine eingeschränkte Betrachtung der vielschichtigen Beziehungen zwischen PR und Journalismus.

- Die Identifikation, Segmentierung und Priorisierung organisationaler Umweltbereiche stellt eine zentrale Aufgabe der PR dar. Bedeutsam sind hier insbesondere der Stakeholderansatz und die Theorie situativer Teilöffentlichkeiten.

Literatur

- Altmeppen, Klaus-Dieter/Ulrike Röttger/Günter Bentele (2004): Public Relations und Journalismus. Eine lang andauernde und interessante „Beziehungskiste“. In: Klaus-Dieter Altmeppen et al. (Hg.): Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. Wiesbaden: 7-15
- Baerns, Barbara (1991): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluß im Mediensystem. 2. Auflage. Köln
- Barth, Henrike/Wolfgang Donsbach (1992): Aktivität und Passivität von Journalisten gegenüber Public Relations. Fallstudie am Beispiel von Pressekonferenzen zu Umweltthemen. In: Publizistik. 37, 2: 151-165
- Benkler, Yochai (2006): The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven
- Bentele, Günter (2008): Intereffikationsmodell. In: Günter Bentele et al. (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., kor. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 209-222
- Bentele, Günter/Ronny Fechner (2015): Intereffikationsmodell. In: Romy Fröhlich et al. (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: 319-340
- Bentele, Günter/Tobias Liebert/Stefan Seeling (1997): Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus. In: Günter Bentele/Michael Haller (Hg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure, Strukturen, Veränderungen. Konstanz: 225-250
- Bentele, Günter/Howard Nothhaft (2004): Das Intereffikationsmodell. Theoretische Weiterentwicklung, empirische Konkretisierung und Desiderate. In: Klaus-Dieter Altmeppen et al. (Hg.): Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. Wiesbaden: 67-105
- Bentele, Günter/Howard Nothhaft (2010): Strategic Communication and the Public Sphere from a European Perspective. In: International Journal of Strategic Communication. 4, 2: 93-116
- Bieth, Tina (2012): NGOs und Medien. Eine empirische Studie zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus. Wiesbaden
- Blöbaum, Bernd (1994): Journalismus als soziales System: Geschichte, Ausdifferenzierung und Verselbständigung. Opladen
- Borgatti, Stephen P./Pacey C. Foster (2003): The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. In: Journal of Management. 29, 5: 991-1013
- BP (2011): Marken. <http://www.deutschebp.de/productlanding.do?categoryId=9028889&contentId=7055298> 09.03.2011
- Burger, Kathrin (2010): Pflanzlich, aber schädlich. In: Die Zeit.
- Busemann, Katrin/Christoph Gscheidle (2012): Web 2.0: Habitualisierung der Social Communitys. In: Media Perspektiven. 7-8/2012: 380-390
- Carroll, Archie B./Ann K. Buchholtz (2006): Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. 6. Aufl. Ohio
- Coca-Cola (2009): Markendesign Logo. http://www.coca-cola-gmbh.de/pdf/markendesign/markendesign_logo.pdf 24.02.2011

- Coombs, Timothy W./Sherry J. Holladay (2010): PR strategy and Application. Managing Influence. Malden, MA
- Crable, Richard L./Steven L. Vibbert (1986): Public Relations as Communication Management. Edina
- Dahlgren, Peter (2005): The Internet, Public Spheres, and Political Communication: Dispersion and Deliberation. In: Political Communication. 22, 2: 147-162
- Donges, Patrick (2005): Medialisierung der Politik - Vorschlag einer Differenzierung. In: Patrick Rössler/Friedrich Krotz (Hg.): Mythen der Mediengesellschaft - The Media Society and its Myths. Konstanz: 321-339
- Donges, Patrick (2008): Medialisierung politischer Organisationen. Parteien in der Mediengesellschaft. Wiesbaden
- Donsbach, Wolfgang/Ante Meißner (2004): PR und Nachrichtenagenturen. In: Juliana Raupp/Joachim Klewes (Hg.): Quo vadis Public Relations? Wiesbaden: 97 - 112
- Donsbach, Wolfgang/Arnd Wenzel (2002): Aktivität und Passivität von Journalisten gegenüber parlamentarischer Pressearbeit. Inhaltsanalyse von Pressemitteilungen und Presseberichterstattung am Beispiel der Fraktionen des Sächsischen Landtags. In: Publizistik. Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung. 47, 4: 373-387
- Esman, Milton J. (1972): The Elements of Institution Building. In: Joseph Eaton (Hg.): Institution Building and Development. Beverly Hills: 19-40
- Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston
- Freter, Hermann (2015): Identifikation und Analyse von Zielgruppen in der strategischen Kommunikation. In: Manfred Bruhn et al. (Hg.): Handbuch Strategische Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: 311-325
- Froomann, Jeff (1999): Stakeholder Influence Strategies. In: Academy of Management Review. 24, 2: 191-205
- Gerhards, Jürgen (1994): Politische Öffentlichkeit. Ein system- und akteurstheoretischer Bestimmungsversuch. In: Friedhelm Neidhardt (Hg.): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, Soziale Bewegungen. Sonderheft 34 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: 77-105
- Gerhards, Jürgen/Friedhelm Neidhardt (1993): Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit. Fragestellung und Ansätze In: Wolfgang R. Langenbucher (Hg.): Politische Kommunikation. Grundlagen, Strukturen, Prozesse. 2., überarb. Aufl. Wien 52-88 [Zuerst veröffentlicht 1990 als WZB Discussion Paper FS III 90 - 101, Berlin]
- Greenpeace (2010): http://www.greenpeace.de/themen/waelder/nachrichten/artikel/jahresrueckblick_der_aktuellen_stand_der_nestle_kampagne/ 23.03.2011
- Grunig, James E./Todd Hunt (1984): Managing Public Relations. New York u. a.
- Grunig, James E./Fred C. Repper (1992): Strategic Management, Publics, Issues. In: James E. Grunig (Hg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale/NJ: 117-157
- Habermas, Jürgen (1962): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Neuwied, Berlin
- Habermas, Jürgen (2008): Hat die Demokratie noch eine epistemische Dimension? Empirische Forschung und normative Theorie. In: Jürgen Habermas (Hg.): Ach, Europa. Frankfurt a. M.: 138-191
- Hallahan, Kirk (2000): Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations. In: Public Relations Review. 26, 4: 499-515
- Hindman, Matthew (2009): The Myth of Digital Democracy. Oxford
- Hoffmann, Olaf (2007): Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. 2. erw. Aufl. Opladen/Wiesbaden
- Hoffmann, Olaf (2013): Der PR-Journalismus-Diskurs: Verblassender Klassiker oder Evergreen? In: Olaf Hoffmann/Simone Huck-Sandhu (Hg.): UnVergessene Diskurse. 20 Jahre PR- und Organisationskommunikationsforschung. Wiesbaden: 315-337

- Huck-Sandhu, Simone (2013): Internationale Unternehmenskommunikation. In: Claudia Mast (Hg.): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Konstanz: 365-383
- Huck-Sandhu, Simone (2015): Internationale PR-Arbeit. In: Romy Fröhlich et al. (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: 757-771
- Huck-Sandhu, Simone (2016): Internationale Unternehmenskommunikation. In: Claudia Mast (Hg.): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 6. überarb. u. erw. Auflage. Konstanz: 423-440
- Jarren, Otfried (1997): Politik und Medien: Einleitende Thesen zu Öffentlichkeitswandel, politischen Prozessen und politischer PR. In: Günter Bentele/Michael Haller (Hg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure - Strukturen - Veränderungen. Konstanz: 103-110
- Jarren, Otfried/Patrick Donges (2006): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung. Band1: Verständnis, Rahmen und Strukturen. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Koch, Wolfgang/Beate Frees (2016): Dynamische Entwicklung bei mobiler Internetnutzung sowie Audios und Videos. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2016. In: Media Perspektiven. 9/2016: 418-437
- Kohring, Matthias (2005): Wissenschaftsjournalismus. Forschungsüberblick und Theorieentwurf. Konstanz. Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss
- Löffelholz, Martin (2004): Ein privilegiertes Verhältnis. Theorien zur Analyse der Inter-Relationen von Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit. In: Martin Löffelholz (Hg.): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 471-485
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster und zweiter Teilband. Frankfurt a. M.
- Luhmann, Niklas (2005 [1990]): Gesellschaftliche Komplexität und öffentliche Meinung. In: Ders. (Hg.): Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. 3. Aufl. Wiesbaden: 163-175
- Marcinkowski, Frank (1993): Publizistik als autopoietisches System. Politik und Massenmedien. Eine systemtheoretische Analyse. Opladen
- Marcinkowski, Frank/Adrian Steiner (2009): Was heißt Medialisierung? Autonomiebeschränkung oder Ermöglichung von Politik durch Massenmedien? National Centre of Competence in Research (NCCR). Challenges to Democracy in the 21st Century. Working Paper Nr. 29.
- Mast, Claudia (2013): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Konstanz
- Mitchell, Ronald K./Bradley R. Agle/Donna J. Wood (1997): Toward A Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: Academy of Management Review. 22, 4: 853-896
- Monge, Peter R./Noshir S. Contractor (2003): Theories of Communication Networks. New York
- Neidhardt, Friedhelm (1994): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. In: Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, Soziale Bewegungen. Sonderheft 34 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 7-41
- Neuberger, Christoph (2009): Internet, Journalismus und Öffentlichkeit. Analyse eines Medienumbruchs. In: Christoph Neuberger et al. (Hg.): Journalismus im Internet. Profession - Partizipation - Technisierung. Wiesbaden: 19-105
- Neuberger, Christoph (2014): Konflikt, Konkurrenz und Kooperation. Interaktionsmodi in einer Theorie der dynamischen Netzwerköffentlichkeit. In: M&K. 62, 4: 567-587
- Nuernbergk, Christian (2013): Anschlusskommunikation in der Netzwerköffentlichkeit. Ein inhalts- und netzwerkanalytischer Vergleich der Kommunikation im „Social Web“ zum G8-Gipfel von Heiligendamm. Baden-Baden
- Pleil, Thomas (2010): Social Media und ihre Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit. In: Maike Kayser et al. (Hg.): Die Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit. Social Media als neue Herausforderung der PR. Göttingen: 3-26
- Raupp, Juliana (2009): Medialisierung als Parameter einer PR-Theorie. In: Ulrike Röttger (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: 265-284

- Raupp, Juliana (2011): Organizational Communication in a Networked Public Sphere. In: SCM Studies in Communication/Media. 1: 1/2011: 71-93
- Raupp, Juliana (2015): Determinationsthese. In: Romy Fröhlich et al. (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: 305-317
- Raupp, Juliana/Jeffrey Wimmer (2013): PR und Öffentlichkeit: ein Theorie-Import/Export. In: Olaf Hoffmann/Simone Huck-Sandhu (Hg.): UnVergessene Diskurse. 20 Jahre PR- und Organisationskommunikationsforschung. Wiesbaden: 297-314
- Riesmeyer, Claudia (2007): Wie unabhängig ist Journalismus? Zur Konkretisierung der Determinationshypothese. Konstanz
- Ruß-Mohl, Stephan (1999): Spoonfeeding, Spinning, Whistleblowing. Beispiel USA: Wie sich die Machtbalance zwischen PR und Journalismus verschiebt. In: Lothar Rolke/Volker Wolff (Hg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen, Wiesbaden: 163-176
- Sarcinelli, Ulrich (1998): Mediatisierung. In: Otfried Jarren et al. (Hg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch. Opladen/Wiesbaden: 678-679
- Sarcinelli, Ulrich (2009): Politische Kommunikation in Deutschland. Zur Politikvermittlung im demokratischen System. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden
- Saxer, Ulrich (1998): Mediengesellschaft: Verständnisse und Mißverständnisse. In: Ulrich Sarcinelli (Hg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Opladen/Wiesbaden: 52-73
- Schantel, Alexandra (2000): Determination oder Intereffikation? Eine Metaanalyse der Hypothesen zur PR-Journalismus-Beziehung. In: Publizistik. Vierteljahresshefte für Kommunikationsforschung. 45, 1: 70-88
- Scherer, Helmut (1998): Öffentliche Meinung (Lexikonbeitrag). In: Otfried Jarren et al. (Hg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Opladen, Wiesbaden: 693 - 694
- Schmidt, Siegfried J. (1999): Theorien zur Entwicklung der Mediengesellschaft. In: Norbert Groeben (Hg.): Lesesozialisation in der Mediengesellschaft. Ein Schwerpunktprogramm. Tübingen: 118-145
- Scholl, Armin/Siegfried Weischenberg (1998): Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie. Opladen
- Schrott, Andrea (2008): Medienwirkung, Medialisierung, Medialisierbarkeit: Organisationen unter Anpassungsdruck?
- Schwarz, Andreas (2009): Internationale und interkulturelle PR in der Wirtschaft. Status quo und Implikationen der Organisationskommunikationsforschung. In: pr-magazin. 40, 7: 61-68
- Schweda, Claudia/Rainer Opherden (1995): Journalismus und Public Relations. Grenzbeziehungen im System lokaler politischer Kommunikation. Wiesbaden
- Schweiger, Wolfgang/Katrin Jungnickel (2011): Pressemitteilungen 2.0. Eine Resonanzanalyse im Internet. In: Publizistik. 47, 373-387
- Seidenglanz, René/Günter Bentele (2004): Das Verhältnis von Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus im Kontext von Variablen. Modellentwicklung auf Basis des Intereffikationsansatzes und empirische Studie im Bereich der sächsischen Landespolitik. In: Klaus-Dieter Altmeyden et al. (Hg.): Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. Wiesbaden: 107-122
- Sievert, Holger (2007): Der Blick über den Tellerrand. Überlegungen zu einer interdisziplinären Theorie internationaler Corporate Communication. In: pr-magazin. 38, 2: 47-54
- Sriramesh, Krishnamurthy/Dejan Vercic (2009): A Theoretical Framework For Global Public Relations Research And Practice. In: Krishnamurthy Sriramesh/Dejan Vercic (Hg.): The Global Public Relations Handbook. Theory, Research And Practice. New York: 3-21
- Stegbauer, Christian/Roger Häußling (2010): Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden
- Stöhr, Marion (2005): Die Strategie der standardisierten Differenzierung: Vorschläge für die strategische Ausrichtung internationaler PR. In: Claudia Mast (Hg.): Internationale Unternehmens-

- kommunikation. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen in 20 multinationalen Großunternehmen. Stuttgart: 53-63
- Theis-Berglmair, Anna Maria (2008): Öffentlichkeit und öffentliche Meinung. In: Günter Bentele et al. (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2., kor. u. erw. Aufl. Wiesbaden: 335-345
- van Dijk, Jan (2012): The Network Society. 3. Auflage. London u. a.
- Westermann, Arne (2004): Unternehmenskommunikation im Internet. Bestandsaufnahme und Analyse am Beispiel nationaler und internationaler Unternehmen. Berlin
- Wimmer, Oliver (1994): International integrierte Unternehmenskommunikation. Die Konfiguration internationaler Klienten-Agentur-Netzwerke. zugl.: Dissertation Hochsch. f. Wirtschafts-, Rechts- u. Sozialwiss. St. Gallen. Konstanz

Grundlagen der Public Relations

Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung

Röttger, U.; Kobusch, J.; Preusse, J.

2018, XV, 242 S. 41 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17502-3