

2 Konkretisierung des Themas und der Problemstellung

2.1 Definitionen und Konzepte

2.1.1 *Definition und Abgrenzung von PR*

Nahezu jedes Lehrbuch und die meisten wissenschaftlichen Artikel zum Thema bieten ihre eigene Definition dessen, was Public Relations beziehungsweise PR ist oder sein sollte (vgl. Botan 1992: 17). Dabei stehen Definitionen aus der Berufspraxis solchen aus der Wissenschaft gegenüber; gleichzeitig pflegen verschiedene wissenschaftliche Disziplinen – vor allem die Kommunikationswissenschaft und die Wirtschaftswissenschaften – unterschiedliche Konzepte von PR (vgl. Röttger et al. 2011: 17ff). Um den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit zu definieren, wird daher zunächst beschrieben, welches Verständnis von PR hier zu Grunde liegt und wie die Grenzen zu benachbarten Disziplinen gezogen werden.

In dieser Arbeit werden PR, Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskommunikation¹ als Synonyme verstanden. Gegenstand der Arbeit sind gemanagte, also strategisch geplante Kommunikationsbeziehungen von Unternehmen bzw. anderen Organisationen sowohl zu externen als auch zu internen Zielgruppen zur Erreichung von organisationspolitischen Zielen. Damit folgt diese Arbeit im Wesentlichen den Definitionen bzw. Konzepten von Grunig und Kollegen, die Public

¹ Als Synonyme aufgefasst werden auch die englischen Begriffe Corporate Communications, Strategic Communication oder Communication Management: Immer geht es um Kommunikation als organisationale Managementfunktion, als „strategischer Management- und Planungsprozess [...], der in der Öffentlichkeit im Sinne der PR-treibenden Organisation Wirkung erzielen soll“ (Wehmeier et al. 2013: 14). Eine etwas andere Bedeutung hat der Begriff Organisationskommunikation, den etwa Röttger et al. (2011: S. 25f) definieren als „weitreichendster und übergeordneter Begriff im Kontext von PR und Unternehmenskommunikation“, der „alle Formen der Kommunikation in und von Organisationen“ umfasst – also auch die informelle Kommunikation zwischen Kollegen oder formale schriftliche Kommunikation in Form von Dienstanweisungen (vgl. auch Signitzer 2007: 144).

Relations als „the management of communication between an organization and its publics“ (Grunig und Hunt 1984: 6) beschrieben haben und ein recht breites Verständnis von PR zu Grunde legen:

„Public relations and communication management describe the overall planning, execution, and evaluation of an organization’s communication with both external and internal publics – groups that affect the ability of an organization to meet its goal“ (Grunig 1992: 4).

PR und Marketing

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Praxis der PR-Arbeit und nimmt eine organisationszentrierte Perspektive ein: PR als Kommunikationsfunktion von Organisationen wird als strategische Managementaufgabe begriffen, die zur Erreichung von Organisationszielen beizutragen hat (vgl. Jarren und Röttger 2008: 25). Dies bringt es mit sich, dass neben kommunikationswissenschaftlichen auch betriebswirtschaftliche bzw. organisationstheoretische Ansätze berücksichtigt werden. Das dieser Arbeit zu Grunde liegende Verständnis von PR umfasst jedoch ausdrücklich nicht benachbarte Disziplinen wie Marketing und Werbung; ausschlaggebend ist die kommunikationswissenschaftliche Perspektive auf PR. Demnach ist PR eine Kommunikationsfunktion von Organisationen (und nicht nur von Unternehmen!), „deren zentrale Funktion in der Legitimation der Organisationsinteressen und des Organisationshandelns gegenüber allen [...] Bezugsgruppen liegt“ (Röttger 2010: 22f). Ziel von PR ist aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive nicht vorrangig die Absatzförderung, sondern vielmehr der Aufbau eines guten Images durch die Pflege von Beziehungen zu allen für den Unternehmenserfolg wichtigen Bezugsgruppen (vgl. Mast 2010: 21). Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre ist PR hingegen eine Unterfunktion des Marketings und als solche eines von vielen absatzfördernden Instrumenten im Rahmen des Marketing-Mix, des „inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmten Einsatz[es] absatzpolitischer Instrumente [...], den ein Unternehmen zur Erreichung festgelegter Marketingziele [...] einsetzt“ (Mann 2004: 218; vgl. auch Fröhlich 2008: 101f;

Röttger et al. 2011: 22f). Zum Marketing-Mix von Unternehmen zählen die Produktpolitik, die Preispolitik, die Distributionspolitik sowie die Kommunikationspolitik (vgl. Mann 2004: 218). PR ist als eines der Instrumente der Kommunikationspolitik einzuordnen, neben Werbung, persönlichem Verkauf, Verkaufsförderung (Sales Promotion), Sponsoring, Product Placement und Marketing-Events (vgl. ebd.: S. 177). Als Instrument der betriebswirtschaftlich definierten Kommunikationspolitik fällt die PR jedoch aus der Reihe: Anders als etwa Werbung, Verkauf und Verkaufsförderung ist PR nicht in erster Linie auf den Markt ausgerichtet und will nicht primär den Absatz von Produkten ankurbeln, sondern richtet sich mit nicht unbedingt produktbezogener Kommunikation auch an nicht marktverbundene Bezugsgruppen (vgl. Röttger 2010: 51). Die reine Marketingsicht wird der umfassenderen Bedeutung von PR nicht gerecht. So macht die Marketingbrille blind dafür, dass auch Non Profit-Organisationen PR betreiben; die organisationspolitischen, über marktpolitische Ziele hinausgehenden Funktionen von PR werden übersehen; und es werden bestimmte Bezugsgruppen – etwa unternehmensinterne Bezugsgruppen – ausgeklammert (Fröhlich 2008: 101f). Dementsprechend plädiert Grunig (1992: S. 20) dafür, PR und Marketing in Organisationen strukturell streng voneinander zu trennen und PR keinesfalls dem Marketing zu unterstellen. Er skizziert den Unterschied zwischen den beiden Funktionen folgendermaßen:

„The major purpose of marketing is to make money for an organization by increasing the slope of the demand curve. The major purpose of public relations is to save money for the organization by building relationships with publics that constrain or enhance the ability of the organization to meet its mission.“

In der vorliegenden Arbeit steht PR im hier beschriebenen Sinne im Zentrum der Betrachtung. Werbung als bezahlte Kommunikation und Marktkommunikation zur Verkaufsförderung werden nur am Rande thematisiert, wo Grenzen zwischen PR, Marketing und Werbung in der Unternehmenspraxis oder auch in der Ratgeberliteratur verschwimmen.

Publizisten und Journalisten

Kommunikationsinnovationen machen auch eine neue Betrachtung des Verhältnisses von PR, Werbung / Marketing und Journalismus notwendig. Gerade das Internet und insbesondere das Social Web provozierten die These, dass die Grenzen zwischen PR und den benachbarten Kommunikationsberufen immer mehr verschwimmen. PR-Texte, Anzeigen, Maßnahmen der Kundenbindung vermischen sich auf einer Plattform – fällt die Pflege der Facebookseite eines Unternehmens nun in den Zuständigkeitsbereich der PR- oder der Marketingabteilung? PR-Akteure publizieren auf Onlineplattformen direkt – wie soll man da PR noch von Journalismus unterscheiden? (vgl. Hallahan 2010). Hilfreich ist in diesem Zusammenhang nach wie vor die Unterscheidung von Journalisten und Publizisten (vgl. Bieler 2010: 34f, ursprünglich Wagner 1995 und Wagner 1997). Ein (professioneller) Publizist geht einem Kommunikationsberuf nach, in dessen Ausübung er parteilich ist. Er kommuniziert anwaltschaftlich und mandatsgebunden Partikularinteressen, etwa bei Medien von Parteien und Interessengruppen oder eben in der PR oder Werbung. Ein Publizist kann auch Individualpublizist (ebd.) sein, ein mehr oder weniger professioneller Kommunikator in eigener Sache, der seine Themen selbst setzt und seine eigenen subjektiven Meinungen publiziert – wie bei der individuellen Kommunikation im Social Web. Ein Journalist hingegen ist dem Arbeitsprinzip der Unparteilichkeit verpflichtet (Bieler 2010: 35).

Akteure der PR

Akteure der PR sind, der hier zu Grunde liegenden Definition von PR folgend, all jene Personen, die sich (hauptberuflich) mit „dem Management und der Umsetzung gesteuerter Kommunikationsprozesse zwischen Organisationen (Unternehmen, Verbänden, Behörden, Non-Profit-Organisationen etc.) und ihren jeweiligen Stakeholdern beschäftigen“ (Zerfaß und Dühning 2014: 164). PR-Akteure finden sich also in Kommunikationsabteilungen von Unternehmen und anderen Organisationen unter ganz verschiedenen Positionsbezeichnungen, können aber ebenso

in Kommunikationsagenturen (ggf. auch in Unternehmensberatungen) oder als Freiberufler arbeiten.

2.1.2 PR-Innovationen / Ebenen der PR-Arbeit

Eine zentrale These dieser Arbeit lautet, dass PR-Praktiker immer mehr gefordert sind, professionell mit PR-Innovationen umzugehen. Innovationen sind das zentrale Konstrukt der Diffusionstheorie nach Rogers (vgl. ausführlich Kapitel 3.2). Eine Innovation ist definiert als „an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption“ (Rogers 2003: 12). Damit sind bereits zwei zentrale Grundsätze der Diffusionstheorie angesprochen: Erstens werden sowohl neue Ideen als auch neue Praktiken sowie neue Produkte von der Diffusionstheorie erfasst. Zweitens sind Innovationen subjektiv: Für die Neuheit einer Innovation ist nicht entscheidend, wann diese erfunden wurde, sondern ob sie von der relevanten Person oder anderen Adoptionseinheit als neu eingestuft wird: „The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If an idea seems new to the individual, it is an innovation“ (ebd.).

In den letzten Jahrzehnten wurden hauptsächlich solche Innovationen untersucht, die mit neuen Technologien zu tun haben (siehe dazu Kapitel 3.2.1). ‚Innovation‘ und ‚Technologie‘ werden praktisch als Synonyme aufgefasst (vgl. Rogers 2003: 13). Auch bei Medien- oder PR-Innovationen denkt man zunächst an *technische* Innovationen. Das greift jedoch zu kurz, denn auch neue Inhalts- und Gestaltungsformen, neue Finanzierungs- und Geschäftsmodelle oder auch neue Rezeptionsgewohnheiten sind Medieninnovationen (vgl. Wolling et al. 2011: 11; auch Schultz und Wehmeier 2011). Ähnlich verhält es sich für die PR: Als PR-Innovationen werden daher in dieser Arbeit nicht nur neue Technologien (also etwa das Internet oder das Social Web) betrachtet, sondern grundsätzlich alle neuen Verfahren, Zielgruppen und Themen, Instrumente, Kanäle und Medien sowie Methoden der PR.

Ebenen der PR-Arbeit: Verfahren, Instrumente und Methoden

Um zu illustrieren, auf welchen Ebenen Wandel in der PR stattfindet, soll hier dem Konzept der Ebenen der PR-Arbeit von Bentele und Will (2008: S. 158) gefolgt werden. Sie unterscheiden PR-Verfahren, PR-Instrumente und PR-Methoden.

Mit PR-Verfahren (man könnte auch sagen: Aufgaben, Rollen, Funktionen oder auch Segmente der PR) werden konkrete Tätigkeitsbereiche in der PR beschrieben. Zu den traditionellen PR-Verfahren zählen Pressearbeit, interne Kommunikation, Fundraising oder Lobbying / politische Kommunikation; in den letzten Jahren neu hinzugekommen sind Verfahren wie Issues Management, Corporate Social Responsibility / Nachhaltigkeitskommunikation, Investor Relations; mit dem Social Web hinzugekommen sind etwa Community Management und Blogger Relations. Mit den PR-Verfahren eng verknüpft sind die Ziel- bzw. Bezugsgruppen der PR, die sich ebenfalls immer weiter ausdifferenziert haben: Zu Journalisten, Politikern, Kunden und Mitarbeitern sind neue Stakeholder und Bezugsgruppen wie Anwohner, Bürgerinitiativen, Bewerber, Hochschulabsolventen, Analysten und Aktionäre und schließlich Blogger hinzugekommen. Ebenso stehen die Themen der PR in Bezug zu den Verfahren; diese sind ebenfalls vielfältiger geworden und wurden ergänzt etwa um den gesamten Themenkomplex der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 2.2.1).

Unter PR-Instrumenten werden die für die PR-Arbeit eingesetzten Kanäle verstanden. Beim Begriff ‚Kanäle‘ werden wir in der Folge auch bleiben, da der Begriff ‚Instrumente‘ eher missverständlich ist. Die allermeisten PR-Instrumente sind mediengebunden (PR-Medien). Jahrzehntlang arbeitete die PR mit einem gleichbleibenden Set von Kanälen bzw. Medien an gleichbleibenden Zielen: Das Ziel von PR war es, positive Berichterstattung in der Presse und im Rundfunk zu erreichen. Die entsprechenden Bemühungen der Pressearbeit wurden von der Erstellung von PR-Materialien und Events flankiert. Traditionelle PR-Kanäle sind etwa Presseinformationen, Themendienste bzw. thematisches Bildmaterial, Pressekonferenzen, Pressereisen, Mitarbeiterzeitschriften, Messeauftritte und Broschüren. In den letzten Jahren ist die Zahl der PR-Kanäle jedoch extrem gestiegen

(vgl. Hallahan 2010: 624). Dieser Anstieg geht vor allem auf die Ausdifferenzierung der für die PR nutzbaren Medien zurück: Waren als PR-Medien historisch zunächst nur Zeitungen und Zeitschriften relevant, kamen mit der Zeit Kino (Wochenschau), Radio, Fernsehen, Video und Multimediaproduktionen hinzu, bevor schließlich Internet und Mobilkommunikation den PR-Medien-Mix wesentlich erweiterten (vgl. Hallahan 2010: 623; zur Atomisierung der Medien vgl. auch Kapitel 2.2.1). Dies fand Niederschlag in innovativen PR-Kanälen wie Imagefilmen oder Videomaterial. Mit der Etablierung des Internets schließlich veränderten sich einerseits die Modi der Verbreitung, andererseits kamen wiederum zahlreiche neue Kanäle hinzu: So werden Pressemitteilungen oder Themendienste nicht mehr per Post oder Fax verschickt, sondern per E-Mail oder als Newsletter im HTML-Format; neu sind etwa Webseiten von Unternehmen, Intranet, Blogs und soziale Netzwerke.

PR-Methoden schließlich beschreiben, wie die PR-Arbeit geplant, gesteuert und evaluiert wird. Zu den PR-Methoden zählen einerseits Methoden der Managementanalyse wie die SWOT-Analyse, Methoden der Medienresonanzanalyse oder der empirischen Kommunikationsforschung (vgl. Bentele und Will 2008: 158), aber auch organisatorische Methoden wie das Prinzip der integrierten Kommunikation oder strategische Methoden der PR-Konzeption und PR-Evaluation. Auch wenn PR natürlich immer schon geplant und gesteuert wurde, ist die Professionalisierung und auch theoretische Fundierung von PR-Methoden ein insgesamt recht neues Phänomen, das die PR in Praxis und Wissenschaft in den letzten 20 Jahren entscheidend geprägt hat.

Eine Übersicht über Entwicklung von PR-Verfahren, -Instrumenten und -Methoden bietet Tabelle 1. Die Entwicklung von PR-Verfahren, -Kanälen und -Methoden wird im folgenden Kapitel ausführlicher beschrieben und in einen historischen Kontext eingeordnet.

Tabelle 1: Übersicht über Entwicklung von PR-Verfahren, -Instrumenten und -Methoden mit Beispielen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit, eigene Darstellung)

	PR-Verfahren	PR-Instrumente bzw. Kanäle	PR-Methoden
	Konkrete Tätigkeiten der PR, damit im Zusammenhang Ziel- bzw. Bezugsgruppen und Themen	Kanäle der PR-Arbeit, meist mediengebunden („PR-Medien“)	Wie wird PR-Arbeit geplant, gesteuert und evaluiert?
klassisch	Verfahren: Pressearbeit, interne Kommunikation, Fundraising, Lobbying / politische Kommunikation Bezugsgruppen: Journalisten, Politik, Kunden, Mitarbeiter	Blieb lange gleich: Mitarbeiterzeitung / Schwarzes Brett; Pressemitteilung, Themendienst; Pressebilder, Pressekonferenz, Presstour; Messeauftritt; Broschüren, Werksführung	großes Thema erst seit ca. 20 Jahren
neuer	Verfahren: Issues Management, Krisen-PR, Corporate Social Responsibility, Change Communication Bezugsgruppen: Bürgerinitiativen, Anwohner, Analysten, Aktionäre Themen: Nachhaltigkeit	Anstieg v. a. der medienbezogenen PR-Instrumente: Geschäftsberichte, Corporate Publishing (z. B. Kundenmagazine), Imagefilme / Videomaterial, Advertorials, Imageanzeigen	Methoden der Managementanalyse (SWOT-Analyse, Medienresonanzanalyse, empirische Methoden) organisatorische Methoden (integrierte Kommunikation)
heute	Verfahren: Community Management, Blogger Relations, HR-Kommunikation Bezugsgruppen: Blogger, Absolventen, Bewerber Themen: Angebote für Mitarbeiter / Work-Life-Balance	neue Modi der Verbreitung und Kanäle seit Internet: E-Mail, HTML-Newsletter; Intranet, Corporate Website / Online-Relations, Blogs, Soziale Netzwerke	strategische Methoden (PR-Konzeption und Evaluation) neue (bzw. neu benannte) Methoden wie Storytelling, Content Marketing

2.2 Berufsfeld PR im Wandel

2.2.1 *Die Entwicklung der modernen PR in Deutschland*

Um die Rede von der PR als Berufsfeld im Wandel und die Neuartigkeit der aktuellen Innovationsdynamik in der PR nachvollziehen zu können, lohnt ein Exkurs in die Berufsgeschichte. Von einer Hauptberuflichkeit der Kommunikationsfunktion in (deutschen) Unternehmen kann man seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts sprechen, als preußische Regierungsstellen sowie Unternehmen (etwa Krupp, Bahlsen, Henkel, AEG oder Siemens) erste Pressestellen einrichteten (vgl. Bentele 1997, Bieler 2010, Kunczik 2009, Hategan 1991). Mit der Einrichtung dieser Pressestellen und dem damit geschaffenen festen organisatorischen Rahmen der Kommunikationsfunktion in Organisationen beginnt die Entwicklung von „PR als Beruf und Berufsfeld“ (Bentele 1997: 156); es bildeten sich „berufstypische Muster beruflicher Tätigkeit (Arbeitsabläufe, typische Instrumentarien)“ heraus – und zwar parallel zur Entwicklung der Massenkommunikation bzw. dem Beginn der Industrialisierung und „de[m] mit ihr einhergehende[n] steigende[n] Informations-, Kommunikations- und Selbstdarstellungsbedarf von Organisationen“ (Röttger et al. 2011: 59).

Es vergingen zwei Weltkriege und gut hundert Jahre, ehe sich Öffentlichkeitsarbeit im bis heute gültigen Sinne als Profession mit einem beruflichen Selbstverständnis etablierte – beziehungsweise, wie Bentele (1997: S. 157) schreibt, sich ein „soziales Teilsystem Public Relations“ herausbildete, „charakterisierbar durch soziale Funktionen, Arbeitsorganisationen, Berufsrollen, berufliche Entscheidungsprogramme sowie einen für dieses soziale System typischen Mix aus Mitteln, Methoden und Instrumenten“ (ebd.).

PR in der Nachkriegszeit und in den Wirtschaftswunderjahren

Die Gründungsphase der Nachkriegs-PR bis ca. 1960 fällt mit der Zeit des Wiederaufbaus und des einsetzenden Wirtschaftswunders zusammen, in der demokratische Strukturen und die soziale Marktwirtschaft etabliert wurden. Szyszka (2004:

S. 74) sieht die Beziehungspflege als zentrale Leistungsanforderungen der PR dieser Zeit. Primäres Ziel war es, zu Akzeptanz und Vertrauen bezüglich der Marktwirtschaft sowie zur gesellschaftlichen Interessenhomogenität beizutragen (vgl. Szyszka 2008a: 390f, Wienand 2003: 113) und so einen „möglichst konfliktfreien Raum zu schaffen, in dem die Industriebetriebe ihre Aufgaben (Produktion) möglichst ungestört erfüllen konnten“ (Wienand 2003: 114). Eine kritische Öffentlichkeit mussten Unternehmen damals noch nicht fürchten: „Die Verbraucher waren unmündig und unkritisch, Schlagworte wie ‚Mitbestimmung‘ und ‚Vermögensbildung‘ waren weitgehend unbekannt [...] und Umweltprobleme noch kein Thema“ (Szyszka et al. 2009: 17).

Profilierung der PR im Zuge des gesellschaftlichen Strukturwandels nach 1968

Mit dem Idealbild der interessenhomogenen, konfliktfreien Wirtschaftswundergesellschaft war es spätestens Anfang der Siebzigerjahre vorbei. Deutschland erlebte tiefgreifende politische und gesellschaftliche Umbrüche, die ihren Ausdruck u. a. in den im Zuge der 68er-Bewegung entstehenden Neuen sozialen Bewegungen fanden (v.a. Öko-/Anti-AKW-Bewegung, aber etwa auch Friedens- und Frauenbewegung, vgl. Gerdes 2001). Diese Entwicklung wirkte sich auch auf die Öffentlichkeitsarbeit aus (Szyszka 2008a: 392). Unternehmen mussten sich mit einer kritischen Öffentlichkeit auseinandersetzen, die von einer nicht minder kritischen Presse vertreten wurde. Dieses neue, argwöhnische Interesse an Unternehmens-themen barg Konflikt- und Krisenpotenzial, aber auch die Chance zur Selbstdarstellung von Unternehmen und zur Profilierung der Öffentlichkeitsarbeit: Mit der Herausbildung von Konfliktlinien zwischen gesellschaftlichen Interessen und Interessen beispielsweise von Industrieunternehmen wurden Krisenkommunikation und die Vermittlungsleistung von PR immer wichtiger; es wurde deutlich, dass PR systematisch betrieben werden muss, um langfristig „der kritisierten Industrie aus der Akzeptanz- und Image-Krise zu helfen und ihr Legitimation zu verschaffen“ (Wienand 2003: 123). Die zunehmende Bedeutung von neuen PR-Verfahren,

-Themen und -Zielgruppen, aber auch neuen PR-Methoden nahm hier ihren Anfang; es entstanden PR-Innovationen wie etwa Krisenkommunikation, Issues Management, Image-Kampagnen oder Corporate Social Responsibility / Nachhaltigkeitskommunikation, aber auch die systematische, strategische Planung von PR (vgl. Rolke 2008: 445).

Im Zuge der gesellschaftlichen Umbrüche seit den Siebzigerjahren erfuhr die PR somit eine wesentliche Profilierung und entwickelte sich von der traditionellen Vorstellung der Meinungspflege, die sich hauptsächlich in Pressearbeit erschöpfte, hin zu der komplexen Kommunikationsaufgabe, als die PR heute begriffen wird. Die gesellschaftlichen Transparenzerwartungen gegenüber Unternehmen und jeglichen Organisationen und damit deren Rechenschaftspflicht steigen seit den Siebzigerjahren immer weiter, auch in Folge der Etablierung des Internets. Diese Entwicklung spiegelt sich insbesondere in der Etablierung neuer PR-Verfahren wider: Als unmittelbare Antwort auf öffentliche Auseinandersetzungen und den gestiegenen Rechtfertigungszwang für Unternehmen kann insbesondere die Nachhaltigkeitskommunikation (auch Corporate Social Responsibility oder Gesellschaftsbezogene PR, vgl. Rolke 2008) verstanden werden. Mit dem Börsenboom seit den Neunzigerjahren haben sich Investor Relations als weiteres neues Verfahren der PR etabliert, Analysten und Aktionäre kamen als neue spezielle Zielgruppen hinzu (vgl. ebd.: S. 449). Immer wichtiger wird außerdem die Zielgruppe der eigenen Mitarbeiter bzw. potenziellen Bewerber. In Zeiten größerer Umstrukturierungen von Unternehmen, etwa durch Übernahmen von Familienunternehmen, Börsengänge oder Einsparungen (vgl. ebd.: S. 450), besteht gesteigerter interner Kommunikationsbedarf; in Zeiten des Fachkräftemangels werden die Ansprüche der Mitarbeiter wichtiger und das Image als Arbeitgeber erfolgsentscheidend.

Expansion und Ausdifferenzierung: PR in den Achtziger- und Neunzigerjahren

Eine weitere Phase der PR wurde Mitte der Achtzigerjahre durch gravierende Veränderungen der Medienlandschaft eingeläutet: In Folge der kommunikationspolitischen Entwicklung und entsprechender Urteile des Bundesverfassungsgerichts, aber auch auf Grund der Entwicklung der technischen Übertragungsmöglichkeiten (Kabel- und Satellitenrundfunk, neu erschlossene terrestrische Frequenzen) erfolgte.

Mit dem Sendestart des privaten Rundfunks in der BRD 1984 erhielt der öffentlich-rechtliche Rundfunk erstmals eine privatwirtschaftliche Konkurrenz; neue Sendeformate und Berichterstattungsmuster wurden etabliert; das Programmangebot vervielfachte sich (vgl. Donsbach und Mathes 2000). Der extreme Anstieg der Zahl an Fernseh- und vor allem Hörfunksendern (vgl. Bruhn 2006: 2) fand eine Parallele im Zeitschriftensektor: Zwischen 1985 und 2000 verdoppelte sich die Titelzahl allein der Publikumszeitschriften der vier größten Verlage (vgl. Szyszka et al. 2009: 18f); ausgelöst wurde dieser Boom, der vor allem zahlreiche Special-Interest-Titel hervorbrachte, nicht zuletzt durch das neue Verfahren des Desktop-Publishing, das die rentable Produktion von Zeitschriften auch in kleiner Auflage ermöglichte (vgl. Wilke 2000: 409).

Die Folgen für die PR lassen sich auf die Gleichung bringen: Mehr journalistisches Angebot erhöht die Nachfrage nach PR-Informationen und die Möglichkeit zur Darstellung der von PR vertretenen Interessen bei gleichzeitig steigendem Risiko von unvorteilhafter Thematisierung oder „Nicht-Thematisierung organisationalpolitisch wichtiger Sachverhalte“ (Szyszka et al. 2009: 19); in der Folge wuchs auch das Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Szyszka 2008a: 392).

Die PR-Arbeit hat sich dadurch nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ verändert. PR, insbesondere Pressearbeit, für den privaten Rundfunk und für Special Interest-Zeitschriften folgt anderen Spielregeln und ermöglicht andere Instrumente als im traditionellen Mediensystem (vgl. Szyszka 2004: 75f). Differenzierte Leistungsanforderungen sowie ein allgemeiner Professionalisierungsbedarf der

PR waren die Folge, die Bedeutung öffentlicher Kommunikation für Organisationen nahm insgesamt noch einmal zu (vgl. ebd.). Ausdruck dessen sind die organisationspolitische Aufwertung von PR, das Konzept des Kommunikationsmanagements sowie neue, spezialisierte PR-Rollen (vgl. Szyszka et al. 2009: 19).

Ungefähr zeitgleich mit der Atomisierung der (journalistischen) Medien zeigten sich die ersten Folgen der Digitalisierung sowie der Entwicklung technischer Kommunikationsinnovationen für die PR; die Diversifizierung der PR-Instrumente bzw. PR-Medien begann. So wurden etwa in den Neunzigerjahren zunächst der Einsatz von Videomaterial wie Imagefilmen und von Advertorials und Imageanzeigen in Zeitschriften sowie das Corporate Publishing (z. B. Kundenmagazine) möglich und immer wichtiger; bereits seit den Achtzigerjahren etablierte sich der Versand von Pressemitteilungen via Telefax. Seit der Etablierung des Internets Ende der Neunzigerjahre wächst die Zahl der PR-Medien stetig weiter an; gleichzeitig steigt auch die medienseitige Nachfrage nach PR-Content.

PR als ‚Berufsfeld im Wandel‘

In Anbetracht der Entwicklung der PR in den letzten 40, 50 Jahren ist häufig von einem Berufsfeld im Wandel oder einer Boombranche die Rede (vgl. Rolke 2008: 450) – und zwar zunächst unabhängig von der Etablierung des Internets: Schon bevor die Verbreitung von Online-PR begann, war das Berufsfeld PR erheblichen Veränderungen unterworfen, die Kommunikationsfunktion in Unternehmen gewann kontinuierlich an Bedeutung. Das zeigt sich einerseits am quantitativen Wachstum der PR: Szyszka et al. (2009: S. 19) schätzen, dass sich die Zahl hauptberuflicher PR-Experten zwischen 1985 und 2005 vervierfacht hat.² Auch wenn keine präzisen absoluten Zahlen vorliegen, ist unstrittig, dass das Berufsfeld PR

² Schätzungen gehen heute von 10.000 bis 50.000 PR-Fachkräften in Deutschland aus (vgl. Röttger 2010: 70, Szyszka et al. 2009: 23). Eine genaue quantitative Erfassung des Berufsfelds PR ist nicht möglich, da das Berufsbild weder eindeutig definiert noch der Berufszugang über Kammern oder Ähnliches kontrolliert ist und auch amtliche Statistiken PR-Kräfte nicht explizit, sondern nur in der undifferenzierten Gesamtkategorie ‚Werbefachleute‘ erfassen (vgl. Röttger 2010: 71). Somit können Zahlen zum Berufsfeld PR immer nur Schätzwerte sein.

in den letzten Jahrzehnten eine beträchtliche quantitative Ausdehnung erfahren hat, was die Zahl hauptberuflicher PR-Experten, die Zahl von PR-Abteilungen oder auch die Höhe von PR-Budgets angeht. Gründe für das quantitative Wachstum der PR sind einerseits die gestiegene Bedeutung von PR für Organisationen, andererseits die Zunahme der Aufgaben in PR-Abteilungen (vgl. Rolke 2008: 450).

Im Kontext dieser Arbeit ist jedoch weniger das quantitative Wachstum, sondern vor allem der *qualitative Wandel* der PR relevant. Dieser qualitative Wandel manifestiert sich in einer zunehmenden Spezialisierung und Ausdifferenzierung der kommunikativen Aufgaben in Organisationen und damit verbunden mit einer gestiegenen Komplexität des PR-Berufs sowie immer neuen fachlichen Anforderungen an die Berufsinhaber (vgl. Röttger 2010: 7). Seit den Siebzigerjahren erfuhr die PR eine wesentliche Profilierung und entwickelte sich zu der komplexen Kommunikationsaufgabe, als die sie heute begriffen wird. Die Bedeutung öffentlicher Kommunikation für Organisationen ist mit dem erhöhten Bedarf an organisationaler Selbstdarstellung in der postindustriellen Informationsgesellschaft kontinuierlich gestiegen; die kommunikativen Aufgaben in Organisationen haben sich ausdifferenziert und wurden komplexer. Das Berufsbild des PR-Praktikers, die konkreten Tätigkeiten und Anforderungsprofile dieses Berufs, haben sich ebenso stetig verändert wie das Set der Verfahren, Instrumente und Methoden, der Bezugsgruppen und Themen der PR.

Dieser kurze Abriss der Entwicklungsgeschichte der PR zeigt, dass die Entwicklung der PR von vielfältigen Einflussfaktoren determiniert wird. Für den Wandel der öffentlichen Kommunikation in den letzten Jahrzehnten allein die technische Entwicklung verantwortlich zu machen, wäre eine unzulässige technik-deterministische Vereinfachung. Die PR ist nicht erst seit der Etablierung des Internets und nicht nur auf Grund technologischer Entwicklungen mit einem stetigen Wandel und erheblichen Innovationsaufkommen konfrontiert. So waren bis in die Achtzigerjahre insbesondere Veränderungen der soziokulturellen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ausschlaggebend für Veränderungen in der PR; seit den Achtzigerjahren wiederum wird die Entwicklung der PR und der

übrigen Kommunikationsberufe stark von Veränderungen des Mediensystems sowie der Entwicklung technischer Medien bzw. von Kommunikationsinnovationen in Zusammenhang mit der Digitalisierung und der Etablierung des Internets geprägt (vgl. Röttger et al. 2011: 65ff). Diese Veränderungsprozesse der PR können dabei keineswegs als abgeschlossen gelten. Im Zuge der Etablierung des Internets und der damit verbundenen Kommunikationsinnovationen setzen sich die Veränderungsprozesse in der PR vielmehr mit zunehmender Dynamik fort. Die Integration neuer Verfahren, Instrumente und Methoden in die PR-Arbeit wird zu einer zentralen Anforderung an die Berufsinhaber, wie das folgende Kapitel über die PR im Internetzeitalter zeigt.

2.2.2 Neue Vielfalt, neue Komplexität: PR im Internetzeitalter

Nie zuvor hat sich ein Medium bzw. eine Kommunikationsinnovation derartig schnell und flächendeckend verbreitet wie das Internet. Nach Zahlen der ARD/ZDF-Onlinestudie stieg der Anteil der Deutschen, die zumindest gelegentlich das Internet nutzen, von sieben Prozent im Jahr 1997 auf 79 Prozent im Jahr 2014 (van Eimeren und Frees 2014). Das Internet als fundamentale kommunikationstechnische Innovation brachte das Potenzial mit sich, Informations- und Kommunikationsprozesse grundlegend zu verändern. Das betrifft einerseits Individuen, andererseits aber auch Organisationen, und hier insbesondere die Kommunikationsberufe. Besonders augenfällig waren die neuen Möglichkeiten zunächst für den (Online-) Journalismus; schließlich wurden sie aber auch von den übrigen Kommunikationsberufen, so auch der PR, implementiert. Die insbesondere für professionelle Kommunikatoren relevanten technischen Potenziale des Internets kann man zu drei Dimensionen zusammenfassen (vgl. Neuberger 2008: 20):

- In der „*Sozialdimension*“ ermöglicht das Internet die Integration verschiedener Kommunikationstypen, die bislang nur in unterschiedlichen Medien realisiert werden konnten. So sind Kommunikationstypen mit unterschiedlichen Teilnehmerzahlen (one-to-one, one-to-many, many-to-many / Individual-,

Gruppen- und Massenkommunikation) möglich, mit ein- und zweiseitiger Kommunikationsrichtung und sowohl öffentliche als auch private Formen der Kommunikation.

- In der technischen „*Zeichendimension*“ verwischen im Internet die Grenzen der älteren Einzelmedien; Text, Foto, Grafik, Video, Audio und Animation können gleichermaßen dargestellt und crossmedial verwendet bzw. zu multi-medialen Angeboten integriert werden.
- In der „*Raum- und Zeitdimension*“ schließlich kennzeichnet das Internet eine große Flexibilität: Inhalte sind ständig und mit geringer Reaktionszeit aktualisierbar, so dass die Verteilung von Nachrichten permanent statt periodisch stattfindet; die Zeit zwischen Geschehen bzw. Publikation, Rezeption und Reaktion wird kürzer. Einmal veröffentlichte Inhalte bleiben dank der schier unbegrenzten Speicherkapazität dauerhaft bestehen, können aktualisiert und mit neuen Inhalten verknüpft sowie jederzeit abgerufen werden; alle Inhalte sind global verfügbar, können also überall auf der Welt gleichermaßen abgerufen werden.

Weitere wichtige Potenziale des Internets sind seine Interaktivität und Dialogmöglichkeiten, die Netzstruktur und Hypermedialität sowie die geringen Kosten für die Produktion und Verbreitung von Angeboten (vgl. Neuberger 2000: 20f; Neuberger und Pleil 2006: 3). Zudem ist das Internet ein Universalmedium, das Information, Unterhaltung, Kommunikation und Transaktionen auf einer Plattform ohne Medienbruch ermöglicht.

Umfassend genutzt wurden diese Potenziale des Internets zunächst jedoch nicht (vgl. Pleil und Zerfaß 2014). Erst nach einiger Zeit begann der graduelle Wandel des Internets von einer Informationsplattform zu einer Mitmachplattform (vgl. Stanoevska-Slabeva 2008: 14). Voraussetzung für das Mitmachnetz (*Social Web*³) war eine weitere technische Veränderung: Das Netz wurde beschreibbar

³ Der Ausdruck Web 2.0, der anfangs bevorzugt als Synonym für das Social Web verwendet wurde, ist in diesem Zusammenhang irreführend und wird daher in dieser Arbeit nicht verwendet. Die Dichotomie ‚Web 1.0‘ versus ‚Web 2.0‘ unterstellt fälschlicherweise einen diskreten Versionsprung, wie etwa bei Softwareprodukten üblich. Das Internet verändert sich jedoch kontinuierlich, nicht diskret. Das letzte rein technische Großereignis für das Internet war die Einführung des World Wide Web / HTML Anfang der Neunzigerjahre; seither wird das Internet weiterentwickelt, aber nicht neu erfunden (vgl. Munker 2010: 35, ähnlich: Schmidt 2011). Technisch ist das Social Web also eher eine Weiterentwicklung als eine Revolution, und somit allenfalls eine „graduelle Innovation“ (Schenk und Scheiko 2011: 423).

und so für spontane Interaktionen nutzbar (vgl. Münker 2010: 31). Durch soziale Software bietet das Internet eine Reihe neuer Nutzungsmöglichkeiten (vgl. Pleil 2012: 27): Erstens ist das *Editieren und Publizieren*, zum Beispiel mittels Blogs, ganz einfach geworden und erfordert weder größere Investitionen noch technische Kenntnisse. Das vielleicht wichtigste Prinzip von Social Media ist das *Teilen* von Links zu Artikeln, Videos und anderen Webinhalten, die nicht selbst erstellt worden sein müssen. Mittels sozialer Software ist außerdem die *Zusammenarbeit* an Inhalten oder Dokumenten möglich, etwa in Wikis, aber auch über Google Docs oder geteilte Kalender. Ein weiteres wichtiges Prinzip ist das *Vernetzen* von Individuen und Organisationen, primär über soziale Netzwerke wie Facebook oder spezialisierte Plattformen wie Xing oder LinkedIn. Die rein maschinelle Filterung durch Suchmaschinen wird im Social Web zudem durch *Bewertungs- und Filterprozesse* der Nutzer ergänzt. Dazu gehört das *Liken* von Inhalten ebenso wie Mechanismen der Verschlagwortung (Tagging) und Bewertung. Die Killeranwendungen des Social Web sind jene Plattformen, die wie Facebook oder YouTube alle diese Möglichkeiten kombinieren.

Das Social Web ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Nutzung sozialer Netzwerke hat sich in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2010 etabliert. 2015 nutzten 43 Prozent der deutschen Internetnutzer zumindest gelegentlich Onlinecommunities wie Facebook, bei den 14- bis 29-Jährigen waren es 73 Prozent (vgl. Tippelt und Kupferschmitt 2015)⁴. Die Möglichkeiten zu Vernetzung und Dialog, die das Internet als technisches Potenzial immer schon besessen hat, werden jetzt, nach der Domestizierung des Internets durch die Nutzer und die Herausbildung von Nutzungsmustern, ausgeschöpft. Insofern ist das Internet mit der breiten Akzeptanz und Nutzung sozialer Medien „technologisch erwachsen geworden“ (Münker 2010: 37).

⁴ Die Nutzung von Onlinecommunities wie Facebook stagniert dabei seit 2013 und war zuletzt sogar leicht rückläufig. Die meistgenutzte Social Media-Anwendung ist mittlerweile der Instant Messaging-Dienst WhatsApp (vgl. Tippelt und Kupferschmitt 2015).

Folgen des Internets für die Kommunikationsfunktion von Organisationen

Die Unternehmenskommunikation ist wie kaum eine andere Unternehmensfunktion von der Digitalisierung und den damit verbundenen gesellschaftlichen und technischen Veränderungen betroffen: Neue Kanäle, veränderte Medienproduktion, schnellere Verbreitung von Informationen, höhere Transparenzerwartungen, verändertes Mediennutzungsverhalten, größerer Stakeholdereinfluss sind nur einige Schlaglichter des Wandels, den die PR momentan erfährt (vgl. Zerfaß et al. 2014). Das Internet wird zu Recht als *das* Public Relations-Medium bezeichnet (vgl. Schultz und Wehmeier 2011: 410), denn die zentralen Aufgaben der PR können internetgestützt erfüllt werden: Recherche und Monitoring, Evaluation, aktive (push) und passive (pull) Vermittlung von Informationen (vgl. Pleil 2012: 18). Dabei können Onlineanwendungen auf verschiedenen Stufen in die PR-Arbeit integriert werden (vgl. Zerfaß und Pleil 2012: 52): Sie können einerseits als *Arbeitswerkzeug* dienen, um Arbeitsabläufe zu unterstützen und effizienter zu gestalten – etwa die Zusammenarbeit mit Dienstleistern, die Verteilerpflege, das Medienmonitoring, interne Projektkommunikation oder die Durchführung von Befragungen. Zur Onlinekommunikation mit den Anspruchsgruppen von Organisationen können *Plattformen Dritter* herangezogen werden, etwa durch die gezielte Nutzung spezieller Communities oder den Aufbau von Blogger Relations. Die höchste Stufe der Nutzung des Internets für die PR ist der *Aufbau eigener Kommunikationsplattformen*, die ggf. auf verschiedene Zielgruppen zugeschnitten werden.

Onlinemedien ermöglichen es Organisationen, direkt mit ihren Anspruchsgruppen zu kommunizieren und *Content* anzubieten, ohne auf die Übermittlungsleistung von Journalisten bzw. Massenmedien angewiesen zu sein. Diese auch als *Public Engagement* bezeichneten direkten Kommunikationsaktivitäten treten als dritte Säule neben *Paid Media* (Anzeigen) und *Earned Media* (Pressearbeit als klassische PR) (vgl. Zerfaß und Pleil 2012: 66). Auch wenn es natürlich schon vor dem Internet Instrumente zur direkten Verbreitung von PR-Inhalten gegeben hat, etwa Mitarbeiterzeitungen, Jahresberichte, Kundenmagazine, hat der Bereich *Cor-*

porate Media durch die neuen Medien der Online-PR einen kräftigen Schub erfahren, da ganz neue PR-Verfahren und -Methoden möglich geworden sind, die die direkte Kommunikation von PR-Inhalten in den Mittelpunkt stellen.

Durch die Nutzung der Potenziale des Internets kann PR tatsächlich direkter, schneller und effizienter werden (vgl. Schultz und Wehmeier 2011: 410) und auch vielfältiger, abwechslungsreicher und kreativer. Dies gilt insbesondere, seit mit dem Social Web ständig neue PR-Medien hinzukommen – entweder neue Anwendungen bzw. technische Standards, die in den eigenen Internetauftritt integriert werden können, oder neue Dienste, Plattformen, Communities, die für PR genutzt werden können. Freilich haben einige Innovationen der Webkommunikation ihren Zenit längst wieder überschritten (z. B. digitales Gästebuch, virtuelle Welten), und nicht alle haben sich gleichermaßen für die Nutzung als PR-Medium bewährt (z. B. Social Bookmarking). Dennoch ist unübersehbar, dass die Zahl der PR-Medien seit der Etablierung des Internets und insbesondere des Social Web erheblich gewachsen ist und ständig weiter wächst, so dass PR-Verantwortliche heute aus einer nie da gewesenen Vielfalt von Medien zur Verbreitung ihrer Botschaften auswählen können.

Durch die neuen Möglichkeiten der Onlinekommunikation wird PR nicht nur vielfältiger, sondern auch erneut komplexer. So ist PR mit der Verlagerung ins Internet eigentlich nur noch als *integrierte Kommunikation* denkbar – und zwar in mehrerlei Hinsicht. Im Internet werden einerseits unterschiedliche Kommunikationstypen auf einer technischen Plattform integriert (vgl. Neuberger und Pleil 2006: 3): So können auf ‚dem einen‘ Internetauftritt eines Unternehmens Marketing, Werbung, Service / Kundendienst, PR (etwa als Pressearbeit, Investor Relations, Fundraising, interne Kommunikation) oder Recruiting ebenso stattfinden wie Transaktionen (z. B. Bestellungen) und im Falle von digitalen Gütern sogar die Distribution, ohne dass ein Medienbruch erfolgen müsste (*technologische Integration*). Dadurch wird die Onlinekommunikation eines Unternehmens eine komplexe Aufgabe, die ein hohes Maß an innerbetrieblicher Koordination erfordert. Durch neue Anwendungen im Social Web werden Planungs-, Organisations- und Optimierungsbedarf zusätzlich erhöht. Die durch das Internet *technologisch*

integrierten Elemente (*Content*) müssen daher inhaltlich, formal und zeitlich im Sinne der integrierten Kommunikation nach Bruhn (siehe Kapitel 3.3.1) abgestimmt werden, damit die Onlinekommunikation auch einen strategischen Nutzen erfüllt (*Inter-Integration*⁵, vgl. Wehmeier 2003: 288). Darüber hinaus müssen innerhalb eines Kommunikationstyps auch die einzelnen PR-Instrumente integriert werden, beispielsweise Pressemitteilungen, Fotos, Themendienste im wie auch immer bezeichneten Pressebereich des Internetauftritts (*Intra-Integration*⁵, vgl. *ebd.*).

Die PR erfährt durch die Etablierung des Internets und in besonderem Maße durch das Social Web Veränderungen auf verschiedenen Ebenen (vgl. Zerfaß und Pleil 2012: 39): Es ändern sich die Anforderungen von Bezugsgruppen und Medien; neue PR-Verfahren und -Instrumente wollen verstanden und mit der Kommunikationsstrategie in Einklang gebracht werden; dadurch verändert sich letztlich der Arbeitsalltag in der PR, neue Aufgaben, Tätigkeitsprofile und Anforderungen entstehen. Die PR kann in vielerlei Hinsicht von den Potenzialen des Internets profitieren, vor allem von der Möglichkeit der direkten Kommunikation mit Anspruchsgruppen und, als indirekte Wirkung, von der erhöhten Nachfrage nach PR-Informationen durch Journalisten. Zwar wird PR durch die Nutzung der Möglichkeiten der Onlinekommunikation nicht automatisch interaktiv, dialogisch oder gar symmetrisch (im Sinne von Grunig und Hunt 1984); sie wird jedoch direkter, schneller und effizienter und durch die neuen PR-Kanäle und die damit verbundenen möglichen Modi, Stile und Vermittlungsformen abwechslungsreicher und auch kreativer. Man kann somit die These wagen: PR als Beruf ist durch das Internet attraktiver geworden.⁵ Gestiegen sind durch das Internet jedoch auch Reputationsrisiken in Zusammenhang mit unerwünschter Fremdthematisierung: Das Internet bietet kritischen Stakeholdern – unzufriedenen Mitarbeitern, enttäuschten Kunden, kritischen NGOs und Verbraucherschützern – die Möglichkeit, miteinander zu kommunizieren, Netzwerke zu gemeinsamen Interessen zu bilden

⁵ Diese These geht konform mit den Ergebnissen des European Communication Monitor 2014, wonach die Mehrheit der befragten PR-Praktiker zustimmt, dass moderne Kommunikationsinstrumente ihre Tätigkeit bereichern (84,4% Zustimmung) und moderne Informationstechnologien ihre Arbeit einfacher machen (68,2% Zustimmung) (Zerfaß et al. 2014).

und ihre Kritik direkt zu verbreiten (vgl. Argenti und Barnes 2009). Während Kritiker von Organisationen bislang ihre Unzufriedenheit normalerweise nur in ihrem engen sozialen Umfeld artikulieren konnten, haben sie heute die Mittel, Empörungswellen bis hin zu einem veritablen *Shitstorm* loszutreten. Auf diese neuen Reputationsrisiken müssen Organisationen im Rahmen ihres Issues Managements reagieren, und zwar – wie immer wieder betont wird – unabhängig davon, ob sie sich selbst aktiv in Sozialen Medien engagieren oder nicht.

2.2.3 *Fazit: PR und Social Media*

Auch wenn sich Öffentlichkeitsarbeit, wie in Kapitel 2.2.1 gezeigt, bereits in den letzten Jahrzehnten in Abhängigkeit von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends sowie der technischen Entwicklung und der Entwicklung des Kommunikations- und Mediensektors stetig verändert hat, sind PR-Praktiker doch insbesondere seit der Etablierung des Internets mit einer bislang nicht gekannten Innovationsdynamik konfrontiert. Eine besonders augenfällige Veränderung für die PR, besonders seit der Etablierung des Social Web, ist die neue und ständig weiter wachsende Vielfalt an (potenziellen) PR-Kanälen, aber auch PR-Verfahren (etwa Blogger Relations) und -Methoden (etwa Suchmaschinenoptimierung). Auch der Blick auf die Internetauftritte von Organisationen zeigt diese Dynamik: Hier hat innerhalb eines Jahrzehnts eine beeindruckende Entwicklung „von statischen Verlautbarungsplattformen über dynamische, personalisierte Informationsangebote bis hin zur Integration von Live-Kommunikation mit Dialogmöglichkeiten“ (Zerfaß und Pleil 2012: 77) stattgefunden; immer aufwändigere Relaunchs sind in immer kürzeren Abständen nötig, um den State of the Art einzuhalten.

Heute überstrahlen neue Informations- und Kommunikationstechnologien alle anderen Innovationsbereiche der PR. Es ist davon auszugehen, dass das technische Potenzial des Internets noch lange nicht ausgeschöpft ist und die kommenden Jahrzehnte ständig neue (kommunikations-) technologische Entwicklungen und damit verbunden neue Geschäftsmodelle und Anwendungsmöglichkeiten hervorbringen werden. Diese Innovationsdynamik und Vielfalt verleihen der PR eine

neue Komplexität. Nur zu deutlich wurde dies am Beispiel der sozialen Medien, die den professionellen PR-Diskurs seit ca. 2008 bestimmen. Die Diskussion über Social Media war und ist dabei einerseits von Verunsicherung geprägt: Droht der PR ein Kontrollverlust? Braucht jedes Unternehmen eine Facebookseite? Und wo ist der Return on Invest? Andererseits entwickelte sich um die Nutzung der sozialen Medien ein zunächst weitgehend unreflektierter Hype (vgl. Eisenegger 2008).

PR-Praktiker brauchen Strategien für den Umgang mit Innovationen, um gute Innovationsentscheidungen treffen zu können. Auch wenn nicht jede Kommunikationsinnovation für die eigene Organisation nutzbar gemacht werden kann und muss, sollten Organisationen dennoch den Überblick über Kommunikationsinnovationen behalten und in der Lage sein, deren Potenziale für die PR zu erkennen, sinnvolle Innovationsentscheidungen zu treffen und die PR-Innovationen ggf. erfolgreich in der eigenen Organisation zu implementieren (vgl. Kent 2008). Professionelle Kommunikationsarbeit in Organisationen setzt daher heute ein systematisches Management von PR-Innovationen voraus.

Stand der Forschung

In den vergangenen 15 Jahren zeigte die Kommunikationswissenschaft vor allem in den USA, aber auch in Deutschland reges Interesse an der Verbreitung und Nutzung von Social Media und anderen Innovationen der Onlinekommunikation in der PR. Dies zeigt die große Zahl veröffentlichter Studien zu diesem Thema, die sich grob in vier Kategorien einteilen lassen:

- **Stand der Adoption und individuellen Nutzung v. a. verschiedener Social Media-Anwendungen durch PR-Praktiker:** rein deskriptive Aussagen ohne theoretischen Bezug; standardisierte Onlinebefragungen von in Verbänden organisierten PR-Praktikern (Selbstauskunft), meist geringer Rücklauf und niedrige Fallzahlen (etwa Alikilic und Atabek 2012; Carim und Warwick 2013; Eyrych et al. 2008; Zerfaß et al. 2013).

- **Stand und ‚Qualität‘ der Adoption bzw. Nutzung von Innovationen der Online-Kommunikation durch Organisationen:** Inhaltsanalysen; Grundgesamtheit sind typischerweise die Fortune 500, also die größten Unternehmen der USA (Unternehmenswebseiten: Leichty und Esrock 2001; Corporate Blogs: Soyoen Cho 2010; Merritt et al. 2012; Facebook: Dekay 2012; Social Media: DiStaso und McCorkindale 2013; Social Media Newsrooms: Zerfaß und Schramm 2014; Mobile Webseiten: McCorkindale und Morgoch 2013); in geringerem Umfang auch qualitativ-explorative Interviews von erfahrenen PR-Praktikern zur individuellen und organisationalen Nutzung von Social Media-Anwendungen (etwa Macnamara 2010 mit Bezug auf die Excellence Theory).
- **Perspektive der Diffusionstheorie oder Technologieakzeptanzforschung⁶:** Erhoben werden Determinanten der Adoption von Innovationen der Onlinekommunikation in Organisationen. Meist standardisierte Onlinebefragungen von in Verbänden organisierten PR-Praktikern (Selbstauskunft), teilweise Inhaltsanalysen der Webauftritte der Fortune 500 (Unternehmenswebseiten: Beatty et al. 2001; Flanagan 2000; Social Media: Avery et al. 2010; E-Commerce: Grandon und Pearson 2004; Inhaltsanalyse Social Media Adoption: Barnes 2010; Barnes et al. 2013; Determinanten der individuellen Social Media-Nutzung von PR-Praktikern: Kitchen und Panopoulos 2010; Curtis et al. 2010).
- **Perspektive der Berufsrollenforschung:** Einfluss der Nutzung von Innovationen der Onlinekommunikation auf PR-Berufsrollen und berufliche Selbsteinschätzung von PR-Praktikern; qualitative Interviews (Sallot et al. 2004; Estanyol 2012) bzw. standardisierte Onlinebefragungen von in Verbänden organisierten PR-Praktikern (Porter et al. 2007; Porter et al. 2009; Diga und Kelleher 2009).

Die kommunikationswissenschaftliche Forschung hat also umfangreiche, meist quantitativ-deskriptive Daten dazu zusammengetragen, ob, in welchem Umfang und wie verschiedene Innovationen der Onlinekommunikation in verschiedenen Ländern und verschiedenen Branchen durch Organisationen und individuelle PR-

⁶ Aus der Wirtschaftsinformatik kommen zudem Studien in der Tradition der Technologieakzeptanzforschung (Technology Acceptance Model (TAM) bzw. Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT), vgl. Davis et al. 1989 bzw. Venkatesh et al. 2003). Hier wird die Übernahme neuer Informations- und Kommunikationstechnologien durch die Endnutzer in Wirtschaftsunternehmen oder anderen professionellen Organisationen untersucht – allerdings nicht aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht, und letztlich aus individueller Perspektive, da hier die Nutzerakzeptanz mit durch den Endnutzer wahrgenommenen Eigenschaften der Informations- und Kommunikationstechnologien erklärt wird (siehe auch Kapitel 3.2.3).

Akteure zum Erhebungszeitpunkt eingesetzt werden. Diese Daten geben zwar wichtige erste Einblicke in die Nutzung der betrachteten Innovationen, weisen jedoch systematische Schwächen auf:

Methodische Schwächen sind der fast immer niedrige Rücklauf bei Befragungen bzw. die niedrigen Fallzahlen bei Inhaltsanalysen und die mangelnde Repräsentativität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse, da Grundgesamtheiten entweder nicht definiert sind oder Onlinebefragungen sehr pragmatisch gestreut werden. Problematisch ist auch der vorherrschende Innovationspositivismus der Forscher, die die Adoption der betrachteten Innovationen durch PR-Praktiker und Organisationen als unbedingt wünschenswert ansehen.

Inhaltliche Schwäche ist vor allem der enge Fokus der Forschung. Die Studien betrachten die Nutzung von Innovationen der Onlinekommunikation in der PR fast ausschließlich auf der Mikro-Ebene der PR-Praktiker und aus individueller Perspektive; die Meso-Ebene, die Perspektive der Organisationen, fehlt hingegen. Dies wird an Untersuchungen in der Tradition der Berufsrollenforschung deutlich: Hier wird zwar untersucht, wie die neuen PR-Medien Arbeit und Selbstverständnis der PR-Praktiker verändern; was diese aber für PR-Abteilungen oder die gesamte Organisation – für Strukturen und Zuständigkeiten, für die Unternehmenskultur – bedeuten, wird nicht thematisiert. Ebenso fehlen Untersuchungen zu Adoptionsprozessen auf Organisations- und Abteilungsebene und zu Wirkung und Nutzen des Einsatzes von Innovationen der Onlinekommunikation in der PR.

Die diffusionstheoretische Perspektive beschränkt sich in den meisten Untersuchungen auf die Identifikation von Determinationsfaktoren der Adoption von PR-Innovationen. Echte Diffusionsstudien, die den Prozess der Adoption und Adaption von PR-Innovationen aus organisationaler Perspektive untersuchen, etwa durch Längsschnittstudien (Inhaltsanalysen oder qualitative Interviews), sind rar (so Müller et al. 2014).

Die Frage des systematischen Umgangs mit PR-Innovationen ist bislang in der Fachdiskussion übersehen oder zumindest nicht ausdrücklich thematisiert

worden. Die kommunikationswissenschaftliche PR-Forschung bietet damit bislang keine Antworten auf die Herausforderungen, die der PR aus der Innovationsdynamik der Informations- und Kommunikationstechnologien erwachsen.

2.3 Forschungsfragen und weiteres Vorgehen

In der Arbeit sollen konkret zwei Fragestellungen zum Management von PR-Innovationen untersucht werden:

(1) **Normative Fragestellung:** Wie kann ein professionelles Management von PR-Innovationen in der Praxis gestaltet werden? Woran können sich PR-Praktiker beim Umgang mit Innovationen orientieren? Wie können sinnvolle Entscheidungen bezüglich der Übernahme von PR-Innovationen getroffen werden? Wie kann die Integration von PR-Innovationen in eine immer komplexere PR-Praxis gelingen?

(2) **Analytische Fragestellung:** Wie verbreitet ist ein professionelles Innovationsmanagement in der PR heute? Ist die Notwendigkeit eines professionellen Managements von PR-Innovationen in der Praxis erkannt worden? Hat der Umgang mit Innovationen Eingang in den professionellen Kanon der PR gefunden? Welche Erfahrungen haben PR-Praktiker bei der Adoption von Anwendungen des Social Web und anderen aktuellen PR-Innovationen gemacht, welche innovationsbezogenen Strategien wenden sie an? Was behindert ein professionelles PR-Innovationsmanagement in der Praxis?

Die Notwendigkeit zum professionellen Umgang mit Innovationen betrifft grundsätzlich alle Arten von PR-Akteuren, also neben Unternehmen und PR-Beratern etwa Verbände und Vereine, Parteien und öffentliche Organisationen oder NGOs. Die vorliegende Arbeit kann es nicht leisten, all diese Akteure gleichermaßen zu berücksichtigen. Im Folgenden liegt das Hauptaugenmerk daher bei der Kommunikation von Unternehmen mit wirtschaftlichem Interesse; damit wird ein wesentlicher Ausschnitt des PR-Berufsfelds untersucht (vgl. Szyszka et al. 2009: 29), bei dem zudem beim Einsatz von PR-Innovationen von einer gemäßigten Mainstream-Position zwischen dem eher behäbigen öffentlichen Sektor und progressiven NGOs ausgegangen werden kann.

Zwar wurde der systematische Umgang mit PR-Innovationen bislang nicht wissenschaftlich untersucht, der Umgang mit Innovationen hingegen stellt grundsätzlich keine neue Thematik, sondern ein jahrzehntelang etabliertes Forschungsfeld dar. Mit der Diffusionstheorie nach Rogers (2003) sind bewährte Theorien, Modelle und empirische Methoden zur Untersuchung der Diffusion von Innovationen vorhanden. Gerade die Betriebswirtschaftslehre hat sich in den letzten Jahrzehnten intensiv mit der Bedeutung von Innovationen für Unternehmen beschäftigt. Aus dem Kommunikationsmanagement wiederum sind Ansätze zur Problemlösung in der PR bekannt, die sich jedoch nicht dezidiert auf den Umgang mit Innovationen beziehen.

Im Folgenden wird gezeigt, dass die klassische Diffusionstheorie nach Rogers (2003) ein nützliches Raster bietet, um ein umfassendes normatives Modell des Innovationsmanagements in der PR zu erstellen und den Status quo des Innovationsmanagements in der PR zu untersuchen. Das diffusionstheoretische Phasenmodell wird ergänzt um Aspekte des Kommunikationsmanagements sowie der betriebswirtschaftlichen Innovationstheorie. Anhand des so entstandenen Modells des strategischen Innovationsmanagements in der PR werden die Forschungsfragen der Arbeit mittels einer Inhaltsanalyse von PR-Ratgeberliteratur sowie Experteninterviews mit PR-Praktikern beantwortet.

Innovationsmanagement in der PR
Wie die Unternehmenskommunikation die Einführung
neuer Social Web-Kanäle steuert
Ruppert, A.K.
2018, XI, 378 S. 8 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-18974-7