

*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 Prägekräft 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 Presse spiegeln 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 (→ 3.3.2). 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 informalen 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 2013: 365). 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. 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). 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 2013: 371; 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 2013: 371f.).

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 gesamthaft 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 2013: 372; 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 kontextabhängige Umweltfaktoren ebenso beachtet wie die Notwendigkeit einer grenzüberschreitenden,

**Abb. 4** Konzept zur Operationalisierung der Strategie der standardisierten Differenzierung (Stöhr 2005: 58)



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).

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. 4).



### 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 2012 von einem Bevölkerungsanteil von 75,9 Prozent aus, der wenigstens gelegentlich das Internet nutzt. Im Vergleich zum Vorjahr sind 1,7 Millionen neue Internet-Nutzer dazu gekommen (Eimeren/Frees 2012: 363). Insbesondere die Verbreitung mobiler Endgeräte steigt kontinuierlich an, wobei dies bislang weniger auf eine „Unterwegs-Nutzung“ als auf einen Wandel der Nutzungsweise des Internets hinweist (Klumpe 2012: 392; Eimeren/Frees 2012: 366f.). Mit den Möglichkeiten der interaktiven Gestaltung und Nutzung trägt dieses Medium 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 Zwei-Weg-Kommunikation der PR im Sinne des Excellence-Modells (→ 1.2) oder des Konzepts der Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (→ 4.4) 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). 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



<http://www.springer.com/978-3-531-19964-1>

Grundlagen der Public Relations

Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung

Röttger, U.; Preusse, J.; Schmitt, J.

2014, XVI, 276 S., Softcover

ISBN: 978-3-531-19964-1