

Andreas Schwarz

Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder

# Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations/ Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement

Herausgegeben von  
*Günter Bentele*

Die Reihe „Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement“ zielt darauf, wesentliche Beiträge zur Forschung über Prozesse und Strukturen der Kommunikation von und in Organisationen in ihrem gesellschaftlichen Kontext zu leisten. Damit kommen vor allem Arbeiten zum Tätigkeits- und Berufsfeld Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement von Organisationen (Unternehmen, politische Organisationen, Verbände, Vereine, Non-Profit-Organisationen, etc.), aber auch zur Werbung oder Propaganda in Betracht. Nicht nur kommunikationswissenschaftliche Arbeiten, sondern auch Beiträge aus angrenzenden Sozialwissenschaften (Soziologie, Politikwissenschaft, Psychologie), der Wirtschaftswissenschaften oder anderen relevanten Disziplinen zu diesem Themenbereich sind erwünscht. Durch Praxisbezüge der Arbeiten sollen Anstöße für den Professionalisierungsprozess der Kommunikationsbranche gegeben werden.

Andreas Schwarz

# Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder

Der Einfluss von Ursachen- und  
Verantwortungszuschreibungen auf  
die Reputation von Organisationen



**VS VERLAG**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation, Technische Universität Ilmenau 2009

Die Dissertation wurde am 15.06.2009 an der TU Ilmenau eingereicht und am 14.09.2009 verteidigt.  
Gutachter: Martin Löffelholz (TU Ilmenau), Klaus-Dieter Altmeyen (KU Eichstätt-Ingolstadt),  
Jens Wolling (TU Ilmenau)

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Dorothee Koch / Tanja Köhler

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-531-17500-3

## Danksagung

Diese Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft der TU Ilmenau. Mein Dank gilt hier in erster Linie meinem Doktorvater Martin Löffelholz, der mir den für die Erstellung dieser Arbeit nötigen zeitlichen und gedanklichen Freiraum zur Verfügung gestellt hat. Besonders würdigen möchte ich dabei auch seine verständnisvolle Rücksicht auf meine familiären Umstände, die im Falle eines Neugeborenen hin und wieder eine flexiblere Arbeitsorganisation erfordern. Dies ist im akademischen Arbeitsfeld heutzutage leider keineswegs selbstverständlich. Zudem hat Martin Löffelholz mein Interesse für das Forschungsfeld der Krisenkommunikation geweckt, welches ich inzwischen als einen meiner thematischen Schwerpunkte betrachte.

Ich danke insbesondere auch Klaus-Dieter Altmeyen, Thomas Hanitzsch und Jens Wolling, die mich in meiner Ilmenauer Zeit wissenschaftlich inspiriert und mein Interesse an der Forschung genährt haben.

Inhaltliche Inspiration für diese Arbeit ging insbesondere von einer Gruppe US-amerikanischer Krisenforscher aus, die das Feld der Krisenkommunikation in den letzten 15 Jahren substanziell vorangebracht haben. Während der Tagung „Crisis Communication at the Beginning of the 21st Century“, die Martin Löffelholz und ich im Namen unserer internationalen Forschungsgruppe Krisenkommunikation gemeinsam in Ilmenau veranstalteten, hatte ich Gelegenheit diese Kollegen wenige Wochen nach der Verteidigung der Arbeit (Oktober 2009) persönlich kennen zu lernen. Diese haben mich ausnahmslos darin bestärkt das Forschungsinteresse für Krisenkommunikation weiter zu verfolgen. Im Einzelnen zu nennen wären hier Robert Heath, Timothy Coombs, Matthew Seeger, Timothy Sellnow und Robert Ulmer.

Desweiteren möchte ich den Ilmenauer Studierenden der Angewandten Medienwissenschaft danken, die mich tatkräftig bei der Datenerhebung einer Teilstudie dieser Arbeit unterstützt haben. Dies sind im Einzelnen: Stefanie Bartels, Josephin Benndorf, Alexander Böhm, Dennis Brüntje, Karolin Halusa, Leila Hammad, Matthias Jahn, Verena Koppe, Marlit Kretschmar, Verena Loos, Kathrin Mai, Stephanie Mohr, Julia Niebergall, Franziska Pforr, Pablo Porten-Chee, Sandra Schwarz, Theresa Sieberhein, Susanne Speh, Caroline Witosseck und Katja Ziener.

Mein letzter und größter Dank gilt meiner Frau Yurisqui, ohne deren Unterstützung und Liebe diese Arbeit nicht zustande gekommen wäre. Auch meine inzwischen dreijährige Tochter Cécile hatte Anteil daran, da sie mich mit „Papa pomm! Piel’n!“ immer wieder in die Wirklichkeit zurückgeholt und sehr zum Lachen (auch über mich selbst) gebracht hat. Außerdem danke ich meiner Mutter für ihre beständige Unterstützung meines akademischen Weges.

Andreas Schwarz  
Erfurt, im März 2010

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>11</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>13</b>
1.1 Problemstellung und wissenschaftliche Relevanz von Krisenkommunikation .....	14
1.2 Zur Notwendigkeit rezeptionsorientierter Perspektiven in der PR-Forschung.....	16
1.3 Untersuchungsziele und Gang der Arbeit.....	18
<b>2 Begrifflich-theoretische Grundlagen und Forschungsstand.....</b>	<b>23</b>
2.1 Zum Theoriebestand der PR-Forschung: Zu spät, zu wenig, zu einseitig? ...	23
2.1.1 Gesellschaftsorientierte systemtheoretische PR-Theorien.....	25
2.1.2 Organisationsbezogene systemtheoretische Public Relations-Theorien.....	28
2.1.2.1 PR als ‚Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten‘ .....	28
2.1.2.2 PR als organisationales Subsystem: Legitimation durch PR .....	29
2.1.3 Organisationstheoretisch-integrative Ansätze der Public Relations: PR als organisationale Kommunikationsfunktion .....	32
2.1.3.1 Das organisationssoziologische Verständnis von Public Relations .....	32
2.1.3.2 Die strukturationstheoretisch begründete PR-Theorie.....	33
2.1.4 Zwischenfazit: Theoriebildung in der PR-Forschung.....	36
2.2 Die Verortung von Public Relations in der Gesellschaft.....	37
2.3 Akteur-Struktur-Dynamiken als sozialtheoretischer Bezugsrahmen für Public Relations.....	44
2.3.1 Zur Überwindung der Kontradiktion von akteur- und systembezogenen Theorieperspektiven in der PR-Forschung .....	44
2.3.2 Akteur-Struktur-Dynamiken.....	46
2.3.3 Public Relations im Kontext handelnden Zusammenwirkens in Beobachtungs-, Beeinflussungs- und Verhandlungskonstellationen und gesellschaftlicher Strukturierung.....	49
2.3.3.1 Public Relations in der Organisationsgesellschaft.....	49
2.3.3.2 Public Relations im Kontext formaler Organisationen und Akteurkonstellationen.....	51
2.4 Sozialwissenschaftliche Krisenforschung.....	55
2.4.1 Krisenkonzepte: Eine wissenschaftshistorische Annäherung .....	57
2.4.2 Die psychologische Krisenforschung .....	60
2.4.3 Organisations- und Unternehmenskrisen.....	67
2.4.3.1 Betriebswirtschaftliche Beschreibungen der Unternehmenskrise.....	68
2.4.3.2 Organisationskrisen aus interdisziplinärer Sicht.....	71

2.4.4	Zwischenfazit: Organisationskrisen als beobachterabhängige und sozial konstruierte Zuschreibungen .....	74
2.5	Public Relations im Kontext von Organisationskrisen: Ansätze, Befunde und Perspektiven der Forschung .....	80
2.5.1	Die institutionelle Perspektive .....	81
2.5.2	Die instrumentelle Perspektive .....	83
2.5.3	Die symbolisch-relationale Perspektive .....	85
2.5.4	Zwischenfazit: Status quo und Forschungsbedarf .....	86
<b>3</b>	<b>Kovariationsbasierte Kausalattributionen in Krisensituationen: Grundzüge eines rezeptionsorientierten Ansatzes der organisationsbezogenen Krisenkommunikation .....</b>	<b>89</b>
3.1	Kovariationsbasierte Attributionstheorien in der sozialpsychologischen Forschung .....	89
3.1.1	Die Wahrnehmung von Kausalbeziehungen als laienhafte Alltagspsychologie .....	90
3.1.2	Das Kovariationsprinzip von Kelley .....	91
3.1.3	Empirische Überprüfung und konzeptionelle Weiterentwicklungen des Kovariationsprinzips .....	94
3.1.3.1	Das Logische Modell der intuitiven Varianzanalyse .....	96
3.1.3.2	Das Diamantenmodell .....	97
3.1.3.3	Das ANOVA-Modell .....	99
3.2	Attributionstheoretisch geleitete Ansätze der Krisen-PR: Annahmen und Befunde zur Theorie situationsbezogener Krisenkommunikation (SCCT) .....	101
3.3	Grundriss eines kovariationsbasierten und stakeholderorientierten Ansatzes der organisationsbezogenen Krisenkommunikation: Prämissen und forschungsleitende Annahmen .....	108
3.3.1	Personen- und Organisationswahrnehmung .....	109
3.3.2	Organisationskrisen als Auslöser von ‚naiven‘ Kausalanalysen .....	110
3.3.3	Multiple Beobachtungen und Informationssuche von Stakeholdern im Krisenkontext .....	112
3.3.4	Der Einfluss von Kovariationsinformationen auf organisationsbezogene Ursachenzuschreibungen von Stakeholdern im Krisenkontext .....	119
3.3.5	Der Zusammenhang zwischen Kausal- und Verantwortungsattribution ....	124
3.3.6	Der Einfluss von krisenbedingten Verantwortungsattributionen auf die Reputation von Organisationen .....	126
3.3.7	Implikationen für das strategische Management der Organisationskommunikation durch Public Relations .....	131
3.3.8	Zwischenfazit: Ein forschungsleitendes Modell zur Untersuchung .....	132
<b>4</b>	<b>Experimentelle Untersuchung kovariationsbasierter Kausal- und Verantwortungsattributionen in Krisensituationen .....</b>	<b>135</b>
4.1	Forschungsziele und Forschungsfragen .....	135

4.2	Experimentelle Forschungsdesigns: Aspekte der Kausalität und Validität .....	135
4.3	Ableitung überprüfbarer Hypothesen .....	142
4.3.1	Der Einfluss von Involvement, Problembewusstsein, Restriktionsempfinden und Attributionsbedürfnis auf die intendierte Informationssuche .....	142
4.3.2	Der Einfluss von Kovariationsinformationsdimensionen auf Kausalattributionen.....	142
4.3.2.1	Hypothesen über die Haupteffekte von Konsens, Distinktheit und Konsistenz .....	143
4.3.2.2	Hypothesen über die Effekte von Kovariationsinformationskonfigurationen aus Konsens, Distinktheit und Konsistenz .....	145
4.3.3	Der Einfluss von Kausal- auf Verantwortungsattributionen.....	147
4.3.4	Der Einfluss von Verantwortungsattributionen im Krisenkontext auf organisationsbezogene Einstellungen.....	149
4.4	Anlage der Untersuchung .....	150
4.4.1	Versuchspläne.....	152
4.4.2	Stimulusmaterial und Operationalisierung der Treatment-Variablen .....	154
4.4.2.1	Experiment Universitätskrise .....	154
4.4.2.2	Experiment EnWind-Krise .....	156
4.4.3	Untersuchungsinstrument und Operationalisierung.....	159
4.4.3.1	Experiment Universitätskrise .....	160
4.4.3.2	Experiment EnWind-Krise .....	162
4.4.4	Auswahl und Rekrutierung der Versuchspersonen.....	163
4.4.4.1	Experiment Universitätskrise .....	164
4.4.4.2	Experiment EnWind-Krise .....	165
4.4.5	Instruktion der Versuchspersonen und Datenerhebung .....	167
4.4.5.1	Experiment Universitätskrise .....	167
4.4.5.2	Experiment EnWind-Krise .....	168
4.4.6	Statistische Datenanalyse .....	170
<b>5</b>	<b>Datenauswertung und Interpretation der Ergebnisse.....</b>	<b>175</b>
5.1	Beschreibung der experimentellen Stichproben .....	175
5.1.1	Experiment Universitätskrise .....	175
5.1.2	Experiment EnWind-Krise .....	176
5.2	Überprüfung der experimentellen Manipulation .....	180
5.2.1	Experiment Universitätskrise .....	180
5.2.2	Experiment EnWind-Krise .....	182
5.3	Attributions- und Informationsbedürfnisse der Stakeholder: Überprüfung der experimentell induzierten Krisenwahrnehmung .....	183
5.3.1	Experiment Universitätskrise .....	183
5.3.2	Experiment EnWind-Krise .....	186
5.4	Der Einfluss von Konsens-, Distinktheits- und Konsistenzinformationen auf Kausalattributionen .....	189
5.4.1	Experiment Universitätskrise .....	189

5.4.1.1	Abhängige Variable Universitätsattribution (Organisation) .....	192
5.4.1.2	Abhängige Variable Mechatronikattribution (Entität).....	196
5.4.1.3	Abhängige Variable Umstandsattribution .....	199
5.4.2	Experiment EnWind-Krise .....	201
5.4.2.1	Abhängige Variable Unternehmensattribution (Organisation).....	202
5.4.2.2	Abhängige Variable Orkanattribution (Entität) .....	206
5.4.2.3	Abhängige Variable Umstandsattributionen.....	207
5.5	Der Einfluss von Kausal- auf Verantwortungsattributionen.....	208
5.5.1	Experiment Universitätskrise .....	209
5.5.2	Experiment EnWind-Krise .....	214
5.6	Der Einfluss von krisenbedingten Verantwortungsattributionen auf die Organisationsreputation.....	218
5.6.1	Experiment Universitätskrise .....	219
5.6.2	Experiment EnWind-Krise .....	223
5.7	Komparativ-synoptische Diskussion und weiterführende Interpretation der Befunde .....	226
5.7.1	Informationsbedürfnisse von Stakeholdern im Krisenkontext.....	227
5.7.2	Kovariationsbasierte Kausalattributionen von Stakeholdern.....	228
5.7.3	Organisationsbezogene Verantwortungsattributionen der Stakeholder .....	233
5.7.4	Die Relevanz von Attributionen für die Bildung bzw. Beeinflussung von Organisationsreputation.....	235
<b>6</b>	<b>Implikationen der Befunde für das Management von Krisen-PR .....</b>	<b>239</b>
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung und Fazit .....</b>	<b>249</b>
7.1	Grenzen der Untersuchung .....	250
7.2	Theoretische Implikationen und Anschlussfähigkeit.....	253
7.3	Forschungsperspektiven und Fazit .....	258
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>263</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>279</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>281</b>
	<b>Anhang A: Fragebogen Universitätsexperiment mit dem Stimulusszenario HHH....</b>	<b>285</b>
	<b>Anhang B: Fragebogen EnWind-Experiment mit dem Stimulusszenario GGH.....</b>	<b>293</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ANOVA	Analysis of variance
Aufl.	Auflage
AV	abhängige Variable
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
Di	Distinktheit
et al.	et alia/et alii (und andere)
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
Ks	Konsens
Knz	Konsistenz
o.ä.	oder ähnliche(s)
PR	Public Relations
s	Standardabweichung
s <sup>2</sup>	Varianz
SCCT	Situational Crisis Communication Theory
sog.	sogenannte(n)
TU	Technische Universität
u.a.	unter anderem
USA	United States of America
usw.	und so weiter
UV	unabhängige Variable
v.a.	vor allem
Verl.	Verlag
VIF	Variance inflation factor
Vpn	Versuchspersonen
vs.	versus
$\bar{x}$	Mittelwert
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

# 1 Einführung

Die verschiedenen Entstehungsphasen dieser Arbeit wurden kontinuierlich von einer Vielzahl organisationsbezogener Krisen begleitet, die sich öffentlich vor allem in der mehr oder weniger skandalisierenden tagesaktuellen Medienberichterstattung niederschlugen und die betroffenen Unternehmen, Verbände, Parteien oder Nichtregierungsorganisationen in erhebliche Schwierigkeiten brachten. Der dabei entstehende Reputationsschaden kann sich nachhaltig auf den Handlungsspielraum bzw. die Zielerreichung von Organisationen auswirken. So musste der Spielwarenhersteller Mattel im Sommer 2007 mehrfach toxisches Spielzeug vom Markt nehmen (Fröhlingsdorf/Pfister 2007) und leitete zugleich eine Imagekrise des Spielzeugexportlandes China ein. Das Kinderhilfswerk UNICEF musste sich im Januar 2008 Vorwürfen der Veruntreuung von Spendengeldern stellen, woraufhin eine Reihe von prominenten Unterstützern und Spendern ihr Engagement in der Organisation aufgaben (Waldermann 2008). Lidl gab die systematische Bespitzelung seiner Mitarbeiter im März desselben Jahres zu (Grill/Arnsperger 2008), gefolgt von der Telekom und anderen Unternehmen. Seit dem Jahr 2008 bis einschließlich 2010 musste eine deutsche Bank nach der anderen einräumen, mit ‚faulen‘ Wertpapieren (Subprime-Kredite) gehandelt und so eine weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise mitverschuldet zu haben. Selbst religiöse Institutionen blieben nicht verschont. Im Februar 2010 musste Margot Käßmann, Ratsvorsitzende des Verbandes der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), zurücktreten, da sie der Trunkenheit am Steuer überführt wurde. Im darauffolgenden Monat wurde die Katholische Kirche mit Fällen des Kindesmissbrauchs konfrontiert, die sich in erschreckendem Ausmaß über das gesamte Bundesgebiet erstreckten. Fälle dieser Art unterstreichen nicht nur die handlungspraktische Bedeutung von Krisen-PR als organisationsbezogenes Management von Kommunikationsprozessen im Krisenkontext, sondern verweisen zugleich immer wieder auf die gesellschaftspolitische und kommunikationswissenschaftliche Relevanz einer systematischen Krisenkommunikationsforschung. Aus Sicht der PR-Forschung ist insbesondere interessant, wie genau Krisen die Reputation und damit den Handlungsspielraum von Organisationen gefährden können. Folgendes Beispiel soll das verdeutlichen:

Ein weiteres Unternehmen, das in der Vergangenheit häufig in Krisen verwickelt war, ist die Deutsche Bahn AG. Nach einem glimpflichen Ausgang von Tarifverhandlungen zwischen dem Konzern und den Gewerkschaften der Bahnangestellten im Jahr 2007 trat eine weitere Gewerkschaft auf (GDL), um die Interessen der Lokführer mit bis dahin ungewohnter Härte zu vertreten. Daraufhin kam es zum öffentlichen Eklat und medialen Schlagabtausch zwischen GDL und Deutscher Bahn AG. Das deutsche Institut für Wirtschaftsforschung befürchtete im Fall flächendeckender Arbeitsniederlegungen einen Schaden in Höhe zwei- bis dreistelliger Millionenbeträge pro Tag für die deutsche Wirtschaft.<sup>1</sup> Besonders brisant wurden die Ereignisse vor dem Hintergrund der ehrgeizigen Pläne des

---

<sup>1</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,498540,00.html>; Zugriff am 22.08.2008

damaligen Bahn-Chefs Hartmut Mehdorn den Konzern bis 2008 an der Börse notieren zu lassen. Es kann angenommen werden, dass potenzielle Großanleger das Unternehmen bis dahin über einen längeren Zeitraum bereits sorgfältig beobachtet hatten, um eventuelle Investitionen abzuwägen. Im Falle der Streiks werden diese sich nicht nur nach den Folgen, sondern insbesondere auch nach den Ursachen der Ereignisse fragen: Sind die Auseinandersetzungen und die damit demonstrierte Unfähigkeit sich angemessen zu einigen auf zeitlich stabile Eigenschaften der Deutschen Bahn AG zurückzuführen und werden sich künftig wiederholen? Liegt es vielmehr an den Gewerkschaften, insbesondere der GDL? Oder haben die öffentlichen Auseinandersetzungen mit besonderen Umständen dieser Zeit zu tun? Es kann angenommen werden, dass potenzielle Investoren zur Beantwortung dieser Frage nicht einfach den aktuellen Analysen und Darstellungen der Medien im Einzelfall folgen, sondern die Ereignisse mit früheren Beobachtungen abgleichen. Je nach Beantwortung dieser Fragen dürfte dies einen nicht unerheblichen Einfluss auf ihre Einstellungen und zukünftigen Verhaltensweisen gegenüber dem Konzern haben. Bringen die Anleger jene Auseinandersetzungen mit zeitlich wiederkehrenden Ursachen innerhalb des Unternehmens in Zusammenhang, so sind in Zukunft weitere Probleme und wirtschaftliche Verluste zu erwarten. Führen sie es auf besondere und mithin einmalige Umstände oder das unangemessene Verhalten der Gewerkschaft zurück, dürfte das Ergebnis weniger negativ für Reputation und Aktieninvestition ausfallen. Allerdings legen die im Zeitverlauf wiederholt aufgetretenen kostenintensiven Streiks und nicht ausbleibende Skandale in anderen Unternehmensbereichen (Bespitzelungsaffäre, Entgleisungen aufgrund technischer Defekte) nahe, dass das Unternehmen einen stabilen ursächlichen Beitrag zu diesen Ereignissen leistet. Solche Schlussfolgerungen als Ergebnis kognitiver Informationsverarbeitung nennen Sozialpsychologen Kausalattributionen und haben diese zu einem zentralen Gegenstand ihrer Forschung gemacht. Im Zusammenhang mit Organisationen und Krisen sowie deren Wahrnehmung durch strategisch relevante Stakeholder wurden Attributionsprozesse, ihre Folgen und daran anknüpfende (öffentliche) Kommunikation jedoch wenig systematisch erforscht.

Wie können organisationsbezogene Ursachenzuschreibungen unter Krisenbedingungen erklärt bzw. prognostiziert werden? Welche Informationen sind für Anspruchsgruppen einer Organisation relevant, um über die Verantwortlichkeit für eine Krise zu entscheiden? Wie wirkt sich dieser Prozess auf die Reputation von Organisationen aus? Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für eine strategisch gestaltete Krisenkommunikation von Organisationen, vor allem im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit? Diese Fragen sollen die vorliegende Arbeit anleiten, die im Kern den Zusammenhang zwischen Krisen, Attributionen und Organisationsreputation erklären will.

### *1.1 Problemstellung und wissenschaftliche Relevanz von Krisenkommunikation*

Es erscheint plausibel, dass wir unsere Erkenntnisse über die uns umgebende Wirklichkeit – sei es im Alltag, im Beruf oder in der Wissenschaft – oftmals erst durch Unregelmäßigkeiten bzw. Störungen im normalen Ablauf der Dinge bzw. in Relation dazu gewinnen. Beispielsweise lernen wir gerade durch Störungen und Probleme in der interpersonalen Kommunikation etwas über Kommunikation selbst, ihre Funktionsweise, Leistungsfähigkeit aber auch Dysfunktionen (Schulz von Thun 1988). Dies dürfte insbesondere auch für

Ereignisse gelten, denen Beobachter den Status einer Krise zuschreiben, da diese „normalen Kontinuitätserwartungen zuwiderlaufen, für zumindest hypothetisch existenzrelevant gehalten und zudem negativ beurteilt werden“ (Kohring/Görke/Ruhrmann 1996: 285). Als krisenhaft wahrgenommene Ereignisse ziehen aufgrund ihrer hohen Aktualität und sozialen Relevanz in besonderem Maße Aufmerksamkeit von Betroffenen und anderen Beobachtern auf sich und werden so in Relation zu ‚Routineereignissen‘ mit höherer Wahrscheinlichkeit Gegenstand öffentlicher Kommunikation.

Der vorliegenden Arbeit liegt dabei die Annahme zugrunde, dass insbesondere die wissenschaftliche Untersuchung von Konstruktions- und Wahrnehmungsprozessen im Krisenkontext erkenntnistiftend im Hinblick auf das Verständnis von Prozessen und Auswirkungen öffentlicher Kommunikation ist. Während beispielsweise psychische Erkrankungen im Unterschied zum ‚Normalfall‘ für Neuropsychologen besondere Einsichten in die Anatomie und Funktionsweise des menschlichen Gehirns ermöglichen, eröffnet Krisenkommunikation als Gegenstand der Kommunikationswissenschaft besonderes Erkenntnispotenzial nicht nur hinsichtlich der Kommunikationsprozesse, sondern ebenso in Bezug auf Perzeptionen bzw. Handlungen der darin involvierten Akteure. Relevant sind in diesem Zusammenhang vor allem die an der professionellen Mitgestaltung öffentlicher Krisenkommunikation beteiligten Kommunikatoren (vor allem Journalismus und Public Relations) sowie entsprechende Publikumsrollen (Rezipienten öffentlicher Kommunikation). Diese Arbeit legt den Fokus auf die Konstruktion von Botschaften durch Public Relations im Krisenkontext („Krisen-PR“) und nimmt dabei eine rezeptionsorientierte Perspektive ein. Untersucht werden soll die Rezeption bzw. Wahrnehmung der von Öffentlichkeitsarbeit in Krisensituationen als relevant erachteten Publika, die in der Praxis des Kommunikationsmanagements häufig als Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder bezeichnet werden. Demnach werden Krisen und damit verknüpfte Kommunikation in Bezug auf Organisationen und deren Beobachtung durch Organisationsmitglieder bzw. externe Anspruchsgruppen im Krisenkontext analysiert.

Ob Organisationskrisen hinsichtlich Anzahl und Ausmaß in den letzten Jahren zugenommen haben, lässt sich nicht mit letzter Sicherheit feststellen. Allerdings ist beobachtbar, dass die Aufmerksamkeit insbesondere für Unternehmenskrisen sowohl im Hinblick auf journalistische Berichterstattung als auch wissenschaftliche Auseinandersetzung in den letzten Jahren stark zugenommen hat. In den USA bezifferte das Institut für Krisenmanagement (2007) die Zahl der Krisenfälle, über die in Wirtschaftsressorts in den Jahren 2001, 2005 und 2006 berichtet wurde auf über 10.000, während diese in den Jahren 1996 bis 2000 nie 7000 Unternehmenskrisen überstieg. Die Wissenschaft hat in der Vergangenheit besonders spektakuläre Krisen fallstudienartig und meist eher deskriptiv analysiert. In Deutschland fanden vor allem die Brent-Spar-Krise von Royal Dutch / Shell (Hecker 1997; Scherler 1996; Schubert 2000) oder das Debakel der A-Klasse von Daimler-Benz (Müller 1998; Rother 2003; Töpfer 1999) hohe Aufmerksamkeit, während international die Bhopal-Krise von Dow Corning (Ice 1991; Sen/Egelhoff 1991), der Intel-Pentium-Bug (Hearit 1999), die Produktsabotage bei Johnson & Johnson (Fearn-Banks 1996) oder auch das Tankerunglück der Exxon Valdez (Williams/Treadaway 1992) geradezu paradigmatischen Status erlangten. Den Folgerungen zur Beurteilung und Entwicklung von Strategien erfolgreicher Krisenkommunikation, die aus diesen Fallanalysen gezogen und zum Teil generalisiert werden, ist allerdings mit wissenschaftlicher Skepsis zu begegnen: „The variables in any particular crisis situation are so numerous that no historic case is likely to be comparable to the point

of providing an optimal response. Any paradigmatic approach to crisis management is, therefore, suspect” (Berg/Robb 1992: 108).

Komplexität und Reichweite von Krisen gehen einher mit dem interdisziplinären bzw. multiperspektivischen Charakter der Forschung zum organisationalen Krisenmanagement, welche übereinstimmend als stark fragmentiert beschrieben wird (Coombs 1999b; Pearson/Clair 1998). Allerdings wird die Rolle von Kommunikation, insbesondere von strategisch geplanter Kommunikation von Organisationen in Krisensituationen, zunehmend als bedeutsam erkannt und untersucht. Fasst man Organisations- bzw. Unternehmenskrisen als soziales und beobachterabhängiges Konstrukt, wird deutlich, dass sie „durch kommunikative Leistungen nicht nur vermittelt-, sondern auch beeinflussbar [sind] – was auf die herausragende Bedeutung der Public Relations als Mittel der Prävention und Bewältigung von Unternehmenskrisen hinweist“ (Köhler 2006: 22). Zur wissenschaftlichen Fundierung und Qualifizierung dieser Annahme bedürfte es allerdings neben der Beschreibung von Organisations- und PR-Strukturen der systematischen und theoriegeleiteten Analyse der Beobachter von Krisen bzw. den Teilnehmern am Krisenkommunikationsprozess. Dazu müsste die PR-Forschung zukünftig jedoch verstärkt auch rezeptionsorientierte Perspektiven einnehmen.

### *1.2 Zur Notwendigkeit rezeptionsorientierter Perspektiven in der PR-Forschung*

PR-Forschung in Deutschland ist im Hinblick auf ihren Theorie- und Datenbestand wenig ausdifferenziert. Einschätzungen zum Status quo fallen deshalb ernüchternd aus: „Public Relations wurde von der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft spät entdeckt, lange Zeit nur wenig erforscht und bis heute in großen Teilen einseitig wahrgenommen“ (Röttger 2004a: 8). Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Öffentlichkeitsarbeit im deutschsprachigen Raum ist traditionell eng mit dem Feld der Kommunikatorforschung verbunden, in der lange Zeit Journalismus als zentraler Gegenstand dominierte. Bentele (2003: 58) diagnostiziert, dass es bei der Erforschung von organisationalen Kommunikationsaktivitäten bis in die neunziger Jahre zu einer „spezifischen Verkürzung“ kam, da Public Relations lediglich als Quelle für Journalismus bzw. als subsidiärer Journalismus betrachtet wurden.

Die starke Verwurzelung in der Kommunikatorforschung führte zu einer in weiten Teilen isolierten Betrachtung des Berufsfeldes Öffentlichkeitsarbeit, der Eigenschaften und dem Handeln professioneller Akteure sowie organisatorischer bzw. systemischer Strukturen, ohne dabei systematisch Erkenntnisse der Rezeptionsforschung bzw. sozialpsychologische Ansätze zu berücksichtigen. „Dies verwundert angesichts der Tatsache, dass Stakeholder ein zentraler Bezugspunkt des Managements der kommunikativen Umfeldbeziehungen von Organisationen durch Public Relations sind“ (Röttger 2004a: 11). Verstärkt wird dieses Erkenntnisdefizit durch den Umstand, dass Persuasion, Imagebildung, Bekanntheitssteigerung, Information oder Vertrauenserwerb häufig als zentrale Funktionen von Öffentlichkeitsarbeit identifiziert wurden (Bentele 1997: 22f.; Merten 1999: 271), was letztlich empirisch aber nur durch die Analyse von Kognitionen, Emotionen bzw. des Informationsverhaltens von Stakeholdern bestimmt werden kann. Daher wird hier für eine konsequentere Verknüpfung von Kommunikator- und Rezeptionsperspektive in der PR-Forschung plädiert, was letztlich auch die Basis für:

- die Bestimmung der gesellschaftspolitischen Relevanz und sozialen Funktion von Public Relations,
- die wissenschaftliche Erkenntnisproduktion zum kritischen Umgang mit Medieninhalten (Medienkompetenz),
- die Bestimmung der Wirksamkeit, Effektivität oder auch negativer Externalitäten strategischer Kommunikationsaktivitäten von bzw. für Organisationen (z.B. PR-Evaluation)
- und die theoriegeleitete und wissenschaftlich fundierte Entwicklung von anspruchsgroupenorientierten Kommunikationsstrategien professioneller Kommunikatoren (strategische Kommunikation) bildet.

Insbesondere in organisationalen Krisensituationen ist eine an spezifischen Anspruchsgruppen orientierte strategische Kommunikation erforderlich, da hier beträchtliche Reputationschäden und Vertrauensverluste eintreten können. Die bisher vorliegenden meist kochrezeptartigen Empfehlungen der How-to-do-it-Literatur sind jedoch oftmals Ergebnis subjektiver Erfahrungen und wenig forschungsgestützt, obwohl gerade Krisen hoch komplexe und nur bedingt antizipierbare Situationen repräsentieren, in denen theoriegeleitetes Handeln und Entscheiden in kürzesten Zeiträumen notwendig sind. Die Wahrnehmung von Organisationen in Krisen seitens ihrer relevanten Stakeholder ist jedoch besonders im deutschsprachigen Raum wenig erforscht (Löffelholz 2004b), was allerdings nötig wäre, um die Grundlagen für eine strategisch gestaltete Krisenkommunikation zu schaffen. Speziell sozialpsychologische Ansätze könnten sich als nützlich erweisen, um diese Prozesse zu erklären (Grundlagenforschung) und daraus fundierte Handlungsanleitungen für die PR-Praxis abzuleiten (angewandte Forschung). Doch „so naheliegend ein Beitrag der Sozialpsychologie zur Klärung von Fragen der PR als angewandter Wissenschaft ist, so sehr vermisst man jedoch bei der Betrachtung der Bemühungen um Verwissenschaftlichung [...] die Nutzung der Sozialpsychologie auf breiter Basis und mit der angebrachten Selbstverständlichkeit“ (Femers 2005: 59). Auf der anderen Seite bietet die in ihren Wurzeln auch sozialpsychologisch inspirierte Werbewirkungsforschung sowie die Medienwirkungs- bzw. Mediennutzungsforschung zwar fruchtbare Ansätze zur Beschreibung und Erklärung von medienbedingten Informationsverarbeitungsprozessen und Auswirkungen persuasiver Kommunikation (z.B. das Involvementkonzept oder das Elaboration-Likelihood-Modell). Allerdings mangelt es auch hier an theoretischen Ansätzen zur Analyse organisationsbezogener Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozesse. Die Rezeptionsforschung hat sich weder zentral mit dem Reputationskonzept auseinandergesetzt noch die besondere Qualität des Rezeptionsprozesses für Publika thematisiert, die sich als Stakeholder einer Bezugsorganisation klassifizieren lassen. Darüber hinaus finden sich auch in jüngeren Überblickswerken (Bentele/Brosius/Jarren 2006; Schenk 2007; Schweiger 2007) keine Bezüge zu diesen zentralen Konzepten, die einerseits einen spezifischen Typus von PR-Rezipienten beschreiben (Stakeholder)<sup>2</sup> und andererseits eine spezifische Wirkung von PR-Kommunikation unterstellen (Reputationsbildung bzw. -beeinflussung). Vor diesem Hintergrund wird hier dafür plädiert, das historisch gewachsene Verständnis der deutschsprachigen PR-Forschung als Kommunikatorforschung aufzugeben und Arbeiten, die sich

---

<sup>2</sup> Stakeholder in ihrer Rolle als Anspruchsgruppen von Organisationen sind freilich nicht ausschließlich Rezipienten von PR- bzw. Organisationskommunikation. Gleichwohl sind aus Sicht von professionellen PR-Kommunikatoren nur Stakeholder zentrale und sinnvolle Zielgruppen strategischer Kommunikationsanstrengungen.

zentral mit der Untersuchung von Stakeholdern als Rezipienten organisationsbezogener Kommunikationsprozesse und der Entstehung bzw. Veränderung von organisationsbezogenen Kognitionen, Emotionen und Verhaltensweisen befassen, hier systematisch einzubeziehen. Mithin wird die vorliegende Arbeit als Beitrag zur Theoriebildung in der PR-Forschung und Ansatz der Krisen-Public Relations bzw. organisationalen Krisenkommunikation verstanden, da hier zentral die Rezeption organisationsbezogener Krisenkommunikation durch Stakeholder beschrieben und analysiert wird. Das Erkenntnisinteresse richtet sich auf den Zusammenhang von Organisationskrisen und Reputation. Dabei sollen insbesondere Prozesse der Kausal- und Verantwortungsattribution sowie deren Auswirkungen auf organisationsbezogene Einstellungen von Stakeholdern betrachtet werden. Die Sozialpsychologie hat in diesem Kontext eine breite Forschungstradition zur Erklärung von Attributionsprozessen hervorgebracht. Leider haben diese Ansätze bislang nur wenig Eingang in die deutschsprachige Rezeptionsforschung gefunden, was auch wiederum der Blick in entsprechende Überblickswerke unterstreicht (Schenk 2007; Schweiger 2007).<sup>3</sup>

### *1.3 Untersuchungsziele und Gang der Arbeit*

Die sozialpsychologische Erforschung von Kausalattributionsprozessen (Ursachenzuschreibungen) hat gezeigt, dass insbesondere Ereignisse, die als negativ, unerwartet, besonders bedeutsam oder auch als Misserfolg wahrgenommen werden, mehr als andere Ereignisse die attributionale Aktivität von Beobachtern anregen (Försterling 2000b; Weiner 1986). Daher kann angenommen werden, dass Organisationskrisen und die damit verbundenen internen bzw. öffentlichen Kommunikationsprozesse in hohem Maße Ursachenzuschreibungen seitens der Beobachter betroffener Organisationen nach sich ziehen. Mit dem Potenzial attributionstheoretischer Ansätze zur Erklärung von organisationsbezogenen Wahrnehmungs- und Imagebildungsprozessen im Krisenkontext hat sich vor allem die US-amerikanische Krisen-PR-Forschung auseinandergesetzt.

Auf die oben beschriebenen Annahmen und Befunde rekurren Coombs und Holladay (2004) und postulieren, dass auch Organisationskrisen komplexe und oft überraschende Ereignisse sind, für die Beobachter (v.a. Stakeholder) nach Ursachen suchen und Attributionen vornehmen. Je nach Ergebnis dieser naiven Kausalanalyse gelangen sie zur Einschätzung des Grades von Verantwortlichkeit für die Krise, den sie einer involvierten Organisation zuschreiben. Je mehr sie dabei die Verantwortlichkeit für negative Auswirkungen der Krise einer bestimmten Organisation zuordnen, desto wahrscheinlicher resultiere dies in negativen Einstellungen gegenüber dem vermeintlichen Verursacher (2004: 97). Im Fokus standen hier die mit bestimmten Krisentypen einhergehenden Verantwortungszuschreibungen und die von Organisationen zu wählenden Kommunikationsstrategien mit dem positivsten Effekt auf die Organisationsreputation (u.a. Coombs/Holladay 1996). Allerdings wurde bisher vernachlässigt, dass Stakeholder einer Organisation diese im Zeitverlauf beobachten und dabei möglicherweise bestimmte Informationstypen bzw. Informationsmuster zur Ursachenverortung zugrunde legen. Diese Form der naiven Kausalanalyse konnte bisher nur unzureichend erklärt werden. Zudem ist durchaus denkbar, dass Verant-

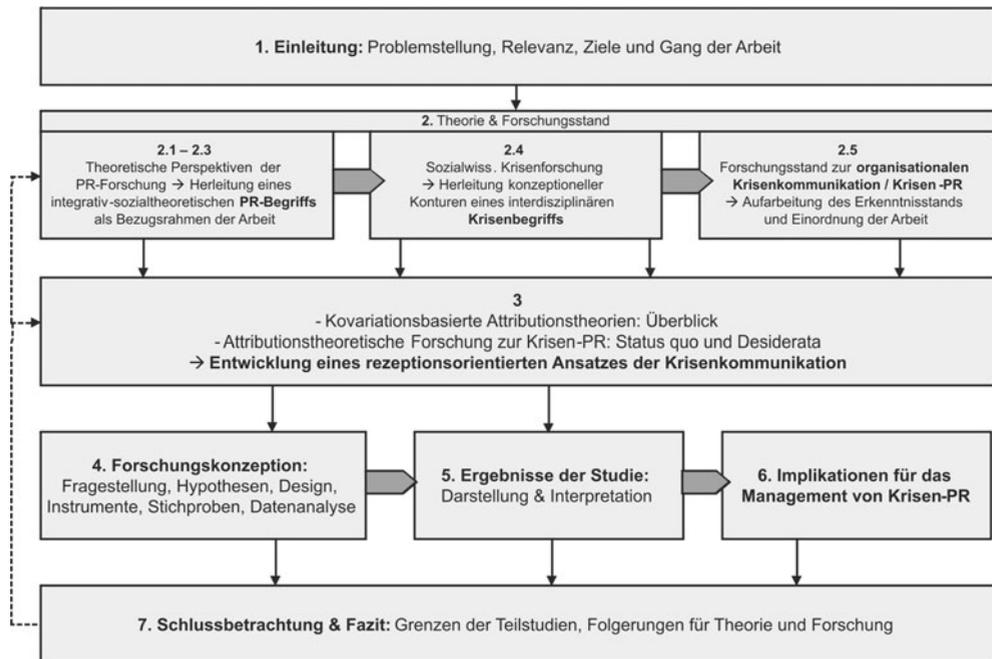
---

<sup>3</sup> Eine Ausnahme bildet z.B. der Überblick von Bonfadelli (1999: 115-118), der ‚Attribuierungstheorien‘ einen kurzen Abschnitt widmet.

wortungszuschreibungen auch unabhängig vom spezifischen Krisentyp (Naturkatastrophe, Streik, Korruption etc.) stattfinden.

Die vorliegende Arbeit wird daher diese attributionstheoretisch fundierte Forschung zur Krisenkommunikation aufgreifen und unter Berücksichtigung sozialpsychologischer Befunde weiterentwickeln. Daraus sollen Bausteine eines Ansatzes mittlerer Reichweite entstehen, mit dessen Hilfe das Zustandekommen von Kausalattributionen in organisationalen Krisensituationen erklärt und deren Auswirkung auf Wahrnehmungen von Verantwortlichkeit für Krisenereignisse und Einstellungen gegenüber involvierten Organisationen überprüft werden kann. Zu diesem Zweck werden die Fruchtbarkeit des Kovariationsprinzips von Harold H. Kelley (1967; 1973) für zukünftige rezeptionsorientierte Erforschung von Krisen-Public Relations diskutiert und daraus resultierende Annahmen in empirischen Experimentalstudien getestet. Die Ergebnisse sollen zudem auf ihr Potenzial geprüft werden, daraus Instrumente bzw. Strategien der organisationalen Krisenkommunikation zu entwickeln.

Abbildung 1: Übersicht zur Kapitelstruktur der Arbeit



Bevor jedoch die Entwicklung und empirische Prüfung des Ansatzes dargestellt werden, sollen zunächst begrifflich-theoretische Grundlagen und die Aufarbeitung des Forschungsstandes das konzeptionelle Fundament schaffen (Kapitel 2). Voraussetzung bildet die Diskussion des zentralen Konzepts der Public Relations und die dazu vorliegenden sozialtheoretischen Perspektiven (2.1). Diese werden kritisch gegenübergestellt, um daraus einen forschungsleitenden PR-Begriff zu entwickeln. Dies wird hier vor dem Hintergrund des Plädoyers im letzten Abschnitt als notwendig erachtet, auch wenn PR-Kommunikatoren

nicht die unmittelbaren Untersuchungsobjekte dieser Arbeit bilden. Die theoretische Beschreibung von Public Relations und ihrer Funktionen für Organisationen und Gesellschaft kommt ohne die Analyse von PR-Rezipienten (Stakeholder) nicht aus, weswegen beide Perspektiven wechselseitig stärker Bezug aufeinander nehmen müssen. Sozialtheoretisch fundierte PR-Begriffe bilden hier den geeigneten Rahmen im Sinne einer Metatheorie, die mit Ansätzen mittlerer Reichweite befüllt werden kann. Daher sollen im Anschluss an die Diskussion vorliegender Theorien bzw. Konzepte die Konturen eines integrativ-sozialtheoretischen PR-Verständnisses erarbeitet werden, in dem die Verortung von PR in der Gesellschaft bzw. in Organisationen thematisiert wird (2.2 bis 2.3).

Im folgenden Schritt wird die sozialwissenschaftliche Krisenforschung betrachtet, um daraus relevante Elemente eines Krisenkonzeptes zu erarbeiten, das für die Arbeit nutzbar gemacht werden kann (2.4). Daran knüpft eine aggregierte Zusammenstellung von Perspektiven und Befunden an, die im Kontext von Krisenmanagement- und Krisenkommunikationsforschung bisher identifizierbar sind (2.5). Dies erlaubt gleichsam eine Einordnung und Bewertung der vorliegenden Studie und ihrer Ergebnisse.

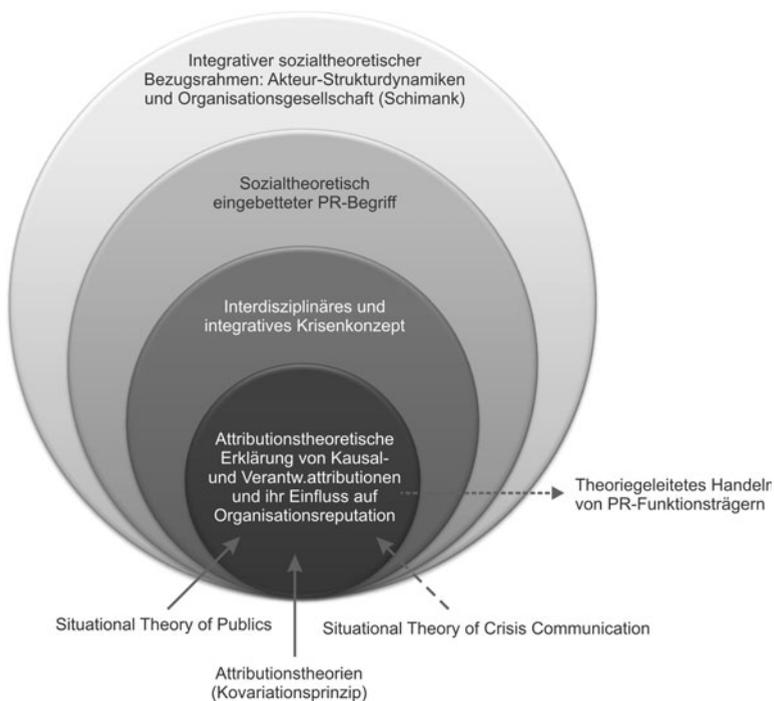
Nach diesem Überblick wird der Fokus auf die attributionstheoretisch geleitete Entwicklung eines stakeholderorientierten Ansatzes der Krisen-PR gelegt (Kapitel 3). Dazu wird zunächst die relevante sozialpsychologische Forschung aufgearbeitet (3.1), um im zweiten Schritt zu prüfen, welche Aspekte Eingang in die theoretische Auseinandersetzung mit bzw. Untersuchungen von organisationaler Krisenkommunikation gefunden haben (3.2). Die so identifizierten Probleme und Forschungsdesiderata bilden schließlich den Ausgangspunkt für die Entwicklung eines kovariationsbasierten Ansatzes der organisationalen Krisenkommunikation, dessen Prämissen und zentrale Annahmen im letzten Teil des Kapitels diskutiert werden (3.3). Vor dem Hintergrund der Modellierung von Organisationskrisen als Konstellationen von korporativen und individuellen Akteuren bzw. von beobachteten Bezugsorganisationen und den sie beobachtenden Stakeholdern, wird hier schrittweise der Versuch unternommen, attributionstheoretische Konzepte mit den Begrifflichkeiten und Problemstellungen der PR-Forschung zu verknüpfen. Im Hinblick auf die Relevanz von Kausalattributionen im Kontext von Organisationskrisen wird mit Hilfe der situativen Theorie der Teilöffentlichkeiten (Situational Theory of Publics) begründet, warum Stakeholder in Krisensituationen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit organisationsbezogene Informationen sammeln und für ‚laienhafte‘ Kausalanalysen verwerten. Die Rolle von Kausal- und Verantwortungsattributionen bei der krisenbedingten Veränderung von Organisationsreputation wird auf Basis von Kelleys Kovariationsprinzip beschrieben und an Erkenntnisse der vorliegenden Krisenkommunikationsforschung angedockt, wie sie u.a. im Rahmen der sog. Theorie der situationsbezogenen Krisenkommunikation (Situational Crisis Communication Theory) hervorgebracht wurden. Hier fließt auch die Diskussion des Reputationskonzeptes ein und wie dies im Rahmen einer attributionstheoretischen Analyse fruchtbar gemacht werden kann.

Insgesamt wird hier jeweils der Bezug zum sozialtheoretischen Ausgangspunkt der Arbeit hergestellt. Diese Strategie der Theoriebildung kann als Zwiebelmodell veranschaulicht werden, wobei die äußeren Schalen den abstrakteren Bezugsrahmen bilden, der mit empirisch prüfbareren Theorien mittlerer Reichweite befüllt wird. Damit soll die Anschlussfähigkeit an das Forschungsfeld und an künftige Forschung sichergestellt werden (vgl. Abbildung 2).

Teile des im dritten Kapitel vorgestellten Forschungsprogramms werden im Anschluss in den empirischen Abschnitt der Arbeit überführt (Kapitel 4 und 5) und für die Untersuchung operationalisiert. Im forschungskonzeptionellen Teil (Kapitel 4) werden zu diesem Zweck die zentrale Fragestellung, Hypothesen, die Anlage der Studie sowie methodische Besonderheiten experimenteller Forschung beschrieben. Mit Hilfe deskriptiver und inferenzstatistischer Verfahren der Datenauswertung werden die Ergebnisse der Untersuchung schließlich analysiert und interpretiert (Kapitel 5). Darüber hinaus wird geprüft, inwiefern sich die Befunde eignen, daraus Regeln für die Praxis der Krisen-PR abzuleiten (Kapitel 6).

Im siebten und letzten Kapitel werden zentrale Befunde und methodische Grenzen kritisch diskutiert (7.1). Dabei werden Folgerungen für die zugrunde gelegten theoretischen Annahmen sowie zukünftige Forschung formuliert (7.2). Somit wird der Rückbezug zum Theorieteil der Arbeit hergestellt und der Rahmen geschlossen.

Abbildung 2: Strategie und Ebenen der Theoriebildung



## 2 Begrifflich-theoretische Grundlagen und Forschungsstand

### 2.1 Zum Theoriebestand der PR-Forschung: Zu spät, zu wenig, zu einseitig?

Bevor mit der Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens für die Untersuchung begonnen werden kann, wird zunächst ein kursorisch-diskursiver Überblick über die Theorieebatte der Public Relations-Forschung gegeben. Damit sollen die dominierenden Verständnisse von Öffentlichkeitsarbeit betrachtet und gegenübergestellt werden, um daraus einen geeigneten PR-Begriff als Grundlage dieser Arbeit abzuleiten. Aus Gründen notwendiger Komplexitätsreduktion werden nur einige wesentliche Theoriestränge der Debatte im deutschsprachigen Raum aufgegriffen.<sup>4</sup> Es wird also kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Der Grad an Komplexität der in Deutschland vergleichsweise jungen Disziplin ‚PR-Forschung‘ ist im Hinblick auf Theoriebildung und empirischen Erkenntnisstand nach wie vor gering. Einschätzungen zum Status quo der PR-Theoriebildung fallen deshalb eher pessimistisch aus. Public Relations werden als Lehr- und Forschungsgegenstand beschrieben, der erst verspätet Eingang in die deutschsprachige Kommunikationswissenschaft fand, lange Zeit von US-amerikanischen Einflüssen dominiert wurde und nach wie vor unter fachlich-systematischen Abgrenzungsproblemen leidet (Jarren/Röttger 2005: 21).

Mit Manfred Rühl (2004) können drei Formen von PR-Theorie unterschieden werden. Laien-PR bedient sich alltags- und umgangssprachlicher Begrifflichkeiten und rekurriert in der Regel auf Common-Sense-Kategorien, um Beobachtungen zu beurteilen und einzuordnen. Sie ist damit die einfachste und unsystematischste Form der Komplexitätsreduktion zur Beobachtung und Anwendung von PR. Die Literatur allerdings – besonders im Hinblick auf Krisen-PR – wird quantitativ weiterhin von sog. PR-Experten dominiert. Diese greifen auf Vorstellungen und Begriffe zurück, die sie operativ durch Praxiserfahrung entfaltet haben und bilden so meist wenig analytische Arbeitstheorien, die mit der Berufspraxis weiterentwickelt werden. Dieses Wissen wird in Pauschalformeln mit Ratgebercharakter verpackt und gibt vor, die ‚richtige‘ und ‚erfolgreiche‘ PR zu kennen. Auch wenn Wissenschaft aus diesem Fundus Anregungen, Probleme und Fragestellungen schöpfen kann, ist das Erklär- und Generalisierungspotenzial gering. Die lange vorherrschenden berufspraktischen Sichtweisen von Public Relations sind u. a. historisch durch die Dominanz des Diskurses durch PR-Praktiker wie Albert Oeckl, Carl Hundhausen, Gernot Brauer oder Horst Avenarius erklärbar (Röttger 2004a: 13).

Eine wissenschaftlich fundierte PR-Theorie hingegen muss sich an dem Anspruch messen lassen „hinreichend abstrakt konzipiert, gleichwohl testfähig formuliert“ zu sein

---

<sup>4</sup> Auf der Ebene allgemeiner sozialtheoretisch begründeter PR-Theorie wird nur punktuell auf die amerikanische Forschungstradition verwiesen, da diese kaum systematisch an Sozialtheorien anknüpft und nur wenig Anschlussfähigkeit bietet. In späteren Kapiteln zur Krisenkommunikationsforschung wird die US-amerikanische Forschung hingegen eine zentralere Rolle spielen.

(Rühl 2004: 68). Sie sei aber nur begrenzt in der Lage – und es ist auch nicht ihre primäre Funktion – die Probleme der Praxis zu lösen. Theorien können anhand ihrer Reichweite und des empirischen Gehalts beurteilt werden. Als ein System von wissenschaftlichen Aussagen über eine hypothetische gesetzmäßige Ordnung (Reinhold/Lamnek/Recker 1992: 615) leisten sie eine geordnet systematische Beschreibung und Erklärung sozialer Phänomene und Prozesse. Vor dem Hintergrund der PR-Forschung sind Rühls Zweifel, „ob sie als wissenschaftliche Disziplin schon ihre ‚alchemistische‘ Phase hinter sich gelassen hat“ (Rühl 2004: 68) sicher nicht ganz unberechtigt. Angesichts der Vielfalt und Komplexität vorhandener Ansätze soll hier jedoch nicht gefolgert werden, „der Zustand der Theorien zur PR sei desolat, obwohl das Klagen über Theorielosigkeit fast schon zum Ritual sozialwissenschaftlicher Theoriediskussion gehört“ (Kunczik 2002: 398). Folgt man der inzwischen gängigen Unterteilung des PR-Theorienvorrates in allgemeine PR-Theorien und PR-Theorien mittlerer Reichweite (Bentele 2003; Bentele/Fröhlich/Szyszka 2005), so beschränkt sich der folgende Überblick auf allgemeine Ansätze, da es zunächst um ein grundlegendes PR-Verständnis gehen soll, das an Theorien mittlerer Reichweite anschlussfähig ist. Inzwischen lassen sich hier mindestens drei dominierende Perspektiven der kommunikationswissenschaftlichen PR-Forschung differenzieren:

*Gesellschaftsorientierte systemtheoretische Perspektiven* stellen die Bedeutung und Leistungen von PR für moderne, pluralistische Gesellschaften (Kunczik 2002) und die Beziehungen des PR-Systems zu anderen gesellschaftlichen Teilsystemen bzw. Formen der öffentlichen Kommunikation in den Mittelpunkt. Den Startpunkt bildeten im deutschen Diskurs die Arbeiten von Franz Ronneberger (1977) und Manfred Rühl, die gemeinsam den ersten umfassenden Theorieentwurf der Public Relations vorlegten (Ronneberger/Rühl 1992). PR wird hier in Anlehnung an Niklas Luhmanns (1984) funktional-strukturelle Systemtheorie als Funktionssystem (Subsystem des publizistischen Systems) der Gesellschaft modelliert.<sup>5</sup>

In *organisationsorientierten systemtheoretischen Perspektiven* wird Öffentlichkeitsarbeit primär in Bezug auf ihre organisationsbezogenen Funktionen und Leistungen analysiert, ohne die gesellschaftsbezogene Perspektive ganz aus dem Blick zu verlieren. Zum Teil wurden auch konstruktivistische oder organisationstheoretische Überlegungen eingebracht. Entsprechende Ansätze wurden unter anderem von Merten und Westerbarkey (1994) vorgelegt, die Public Relations als Subsystem des Medien- bzw. Kommunikationssystems modellieren und ihm die Funktion einer für Organisationen wünschenswerten Image-Konstruktion zuweisen. Andere ebenso systemtheoretisch argumentierende Arbeiten distanzieren sich allerdings von Vorstellungen eines in der Gesellschaft ausdifferenzierten PR-Systems. Alternative Vorschläge umfassen die Modellierung von PR als ein organisationales Subsystem (Hoffjann 2001; Szyszka 2004) und das Konzept von PR als System-Umwelt-Interaktion (Faulstich 1992; Knorr 1984). Auch die Exzellenztheorie von Grunig und Kollegen hatte einen systemtheoretischen Ausgangspunkt, der sich Parsons' Struktur-funktionalismus zuordnen lässt (Grunig 1992; Grunig/Hunt 1984; Grunig/Grunig/Dozier 2002). PR wird hier als Management-Subsystem der Organisation modelliert, das sämtliche

---

<sup>5</sup> Weitere systemtheoretische Arbeiten, die Public Relations als gesellschaftliches Funktionssystem ausmachen, wurden beispielsweise auch von Saxer (1991) und Dernbach (2002) vorgelegt. Aufgrund der stärkeren Bezugnahme auf den Ansatz von Ronneberger und Rühl in der PR-Literatur, wird dieser hier jedoch exemplarisch und stellvertretend für die gesellschaftsbezogene Perspektive diskutiert. Auf die anderen Entwürfe wird nur am Rande eingegangen.

Organisationsfunktionen unterstützt. Aufgrund der wenig ausgearbeiteten und eher inkonsistenten sozialtheoretischen Grundposition wird der Ansatz hier nicht näher beschrieben. Überblick und kritische Würdigung finden sich u.a. bei Röttger (2000).

*Organisationstheoretisch-integrative Perspektiven* betrachten Public Relations primär als organisationale Kommunikationsfunktion und fragen nach deren Leistungen und dem Beitrag zur Zielerreichung von Organisationen (Jarren/Röttger 2004; Röttger 2000; Theis-Berglmair 2005; Zühlsdorf 2002). In diesem Kontext werden besonders die Strukturations- theorie von Anthony Giddens (1992) sowie der macht- und organisationstheoretische Ansatz von Crozier und Friedberg (1976) für fruchtbar erachtet. Auch in den Wirtschaftswissenschaften dominiert der organisatorische Bezug. Allerdings wurde PR hier, von Ansätzen gesellschaftsorientierten Marketings (Haedrich 1992; Wiedmann 1993) und integrierter Unternehmenskommunikation (Zerfaß 1996) abgesehen, in der Regel als kommunikationspolitisches Instrument zur Absatzförderung im Rahmen des Marketings marginalisiert. Aufgrund des in diesen Arbeiten zuweilen anzutreffenden verkürzten Kommunikationsverständnisses und der Verengung auf Unternehmen als spezielle Organisationsform werden diese Ansätze hier nicht weiter betrachtet.

Weitere Ansätze fordern ebenso wie die strukturations- theoretischen PR-Theorien (Jarren/Röttger 2004; Zühlsdorf 2002) eine integrative Perspektive, die Handlung und Struktur bzw. Akteur und Gesellschaft gleichermaßen berücksichtigt (Bentele 2005; Rolke 2004). Darüber hinaus liegen einige wenige Theorien mittlerer Reichweite vor, die aber bis auf die Determinationsthese zum Einfluss von PR auf das Mediensystem bzw. die journalistische Berichterstattung keine ausgeprägte Forschungstradition im deutschsprachigen Raum hervorgebracht haben (Bentele 2003: 65).

Die sozialtheoretische Debatte in der PR-Forschung rankt sich bislang um die Frage einer exklusiven Funktion von PR und deren Leistungen für die Gesellschaft bzw. für Organisationen und damit, ob sie als ausdifferenziertes, selbstreferentielles (Leistungs)System identifiziert werden kann. In diesem Kontext wird nach wie vor die Einordnung von PR als Typus öffentlicher Kommunikation diskutiert. Strittig ist die Abgrenzung und das Verhältnis von Public Relations zu Werbung, Journalismus, Unterhaltung oder auch Propaganda. Überlegungen in dieser Richtung wurden häufig auch angestellt, um Public Relations vom eigentlich interessierenden Untersuchungsgegenstand (meist Journalismus: Hanitzsch 2004a; Löffelholz 2004a; Scholl/Weischenberg 1998) abzugrenzen, weniger um einen ausgeprägten Ansatz zur Beschreibung von Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln.

Einige ausgewählte und zentrale Positionen der deutschsprachigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Public Relations sollen in den folgenden Abschnitten überblicksartig nachgezeichnet und bewertet werden, um daran anschließend ein geeignetes theoretisches Grundverständnis von Public Relations zu entwickeln, das der nachfolgenden Untersuchung zugrunde liegt.

### 2.1.1 Gesellschaftsorientierte systemtheoretische PR-Theorien

Den ersten systemtheoretischen Theorieentwurf von Public Relations in Deutschland legte Franz Ronneberger (1977) vor, der zu dieser Zeit noch an strukturfunktionalistische Elemente anknüpfte. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie ausdifferenzierte moderne Gesell-

schaften mit zunehmender Komplexität und Zersplitterung in Teilöffentlichkeiten umgehen. Um den Bestand demokratischer Gesellschaften zu sichern, bedürfen ihre Teilsysteme der Übermittlung von Information zur adäquaten Funktionserfüllung. Public Relations komme dabei eine Integrationsfunktion durch die Herstellung von Minimalkonsens zu. Durch öffentliche Darstellung der einzelnen (politischen) Interessen erhalten sie demokratische Legitimation, wodurch PR zu einem unverzichtbaren Bestandteil moderner pluralistischer Gesellschaften wird.

An einem ähnlich idealistischen und stark normativ geprägten Konzept von PR und dessen Beitrag zum gesellschaftlichen „Gemeinwohl“ hält Ronneberger auch in dem 1992 gemeinsam mit Manfred Rühl veröffentlichten Entwurf einer Theorie der Public Relations fest. Allerdings erfolgt hier eine Reorientierung hin zur funktional-strukturellen Systemtheorie von Niklas Luhmann. PR wird mittels der äquivalenzfunktionalistischen Methode und dem System-Umwelt-Paradigma fortan als ein autopoietisches operativ geschlossenes Funktionssystem der Gesellschaft konzipiert, das sich von seiner Umwelt durch autonome Entscheidungsstandards abgrenzt.

Ronneberger und Rühl verstehen Public Relations als eine „emergierende publizistische Wirklichkeit“, die „im engen Verbund mit industriegesellschaftlichen Prozessen und deren öffentlicher Kommunikation (Publizistik) etwas Neues ist, das als Kommunikationsform erst ‚erfunden‘ werden musste“ (Ronneberger/Rühl 1992: 19). Sie verorten PR in einem erstaunlich optimistisch skizzierten Umfeld von Frieden, Freiheit, Arbeit und Beruf, Sicherheit, Chancengleichheit, sozialem Vertrauen und Verantwortung, dass sie „Wohlfahrtsgesellschaft“ taufen. Als gesellschaftliche Bedingungen für die Ausdifferenzierung eines PR-Systems werden u.a. schulförmige Erziehungs- und Bildungsprozesse, zunehmende Sozialstaatlichkeit, eine kommerzialisierte Freizeitgestaltung, zunehmend internationalisierter Wettbewerb auf verschiedensten Märkten und eine Expansion der Massenkommunikation und Vernetzung identifiziert. Beherrschte bis Anfang des 20. Jahrhunderts der Journalismus weitgehend die Möglichkeiten öffentlicher Kommunikation, so bildete sich mit der Industriegesellschaft sein Komplement Public Relations als eine zusätzliche Kommunikationsleistung zur Orientierung der Menschen in einer zunehmend komplexeren Welt (Ronneberger/Rühl 1992: 46).

Das publizistische Teilsystem Public Relations könne seine Strukturen und Subsysteme selbst reproduzieren (Autopoiesis) und mit Hilfe organisierter Humansysteme und formalisierter Organisationsstrukturen Umweltkomplexität kommunikativ reduzieren und sich gleichzeitig weiter strukturell ausdifferenzieren. Ronneberger und Rühl unterscheiden vier Orientierungshorizonte von PR, die als System/Umwelt-Unterscheidung dienen: In seiner Sozialdimension verfügt das PR-System über mehrere Umwelten, wie die Öffentlichkeit aber auch der soziale Umweltbereich, aus denen Informationen bezogen werden. Auch psychische Systeme (personale Dimension) werden der Umwelt des PR-Systems zugeordnet, die zum Beispiel über Berufs- und Arbeitsrollen in das System eingebunden werden und durch Interpenetration psychische Strukturen (Einstellungen, Meinungen, Motive usw.) einbringen. In der Sachdimension können PR-Systeme Kommunikationsbeziehungen mit bestimmten Umweltsystemen (zum Beispiel Vertragspartner) durch sog. publizistische „Vereinfachungsschemata“ (Stil- und Darstellungsformen) konkretisieren und so die Interessen von Teilöffentlichkeiten in Wechselbeziehungen setzen bzw. tauschweise handeln. In der Zeitdimension kann sich PR wahlweise an vergangenen sachlichen

Umweltdaten oder zukünftig anzustrebenden Auswirkungen orientieren (Ronneberger/Rühl 1992: 91f.).

Ohne auf diese Dimensionen weiter einzugehen, verweisen die Autoren an anderer Stelle auf drei Ebenen (Makro-, Meso- und Mikroebene) und damit verbundene spezifische Intersystembeziehungen zwischen PR und anderen Systemen (Ronneberger/Rühl 1992: 249ff.). Auf der Makroebene, auf die sich die Darstellung hier beschränken soll, wird das Verhältnis von Public Relations zur Gesamtgesellschaft und damit seine Funktion in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt:

Die Funktion, derentwegen Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit gesellschaftlich ausdifferenziert ist, liegt in autonom entwickelten Entscheidungsstandards zur Herstellung und Bereitstellung durchsetzungsfähiger Themen (effective topics oder effective issues), die – mehr oder weniger – mit anderen Themen in der öffentlichen Kommunikation um Annahme und Verarbeitung konkurrieren. Die besondere gesellschaftliche Wirkungsabsicht von Public Relations ist es, durch Anschlußhandeln, genauer: durch Anschlußkommunikation und Anschlußinteraktion öffentliche Interessen (Gemeinwohl) und das soziale Vertrauen der Öffentlichkeit zu stärken – zumindest das Auseinanderdriften von Partikularinteressen zu steuern und das Entstehen von Mißtrauen zu verhindern. (Ronneberger/Rühl 1992: 252)

Die Ausdifferenzierung erfolgte im 20. Jahrhundert innerhalb des Funktionssystems Publizistik (öffentliche Kommunikation), in dem auch Journalismus verortet wird. Zwar besäße das PR-System (noch) eine vergleichsweise geringe Eigenkomplexität, würde sich aber durch das Hervorbringen besonderer publizistischer Themen und Mitteilungen zur Aufmerksamkeitsweckung von den anderen Teilsystemen Werbung, Propaganda und Journalismus als autonom abgrenzen (Ronneberger/Rühl 1992: 252).

Eine zentrale Schwäche, auf die in der kritischen Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Ronneberger und Rühl mehrfach hingewiesen wurde, ist die mangelnde Identifikation einer Primärfunktion des PR-Funktionssystems, womit ein bedeutendes Standbein des Entwurfes zu Fall kommt. Wenn die Funktion von Public Relations die „Herstellung und Bereitstellung durchsetzungsfähiger Themen“ (Ronneberger/Rühl 1992: 252) ist, so lässt sich dies weder von Rühls Journalismusfunktion der organisatorischen „Herstellung und Bereitstellung durchsetzungsfähiger thematisierter Mitteilungen zur öffentlichen Kommunikation“ (Rühl 1992: 129; zit. nach Röttger 2000: 33) noch von der Funktion des Publizistiksystems – „Herstellung und Bereitstellung, der Annahme und Verbreitung von Themen zur öffentlichen Kommunikation“ (Ronneberger/Rühl 1992: 300) – differenzieren. Somit gelingt es Ronneberger und Rühl nicht die von ihnen angenommenen publizistischen Teilsysteme PR, Journalismus und Werbung<sup>6</sup> durch exklusive Primärfunktionen und Leitdifferenzen zu unterscheiden, was sich empirisch – besonders im Hinblick auf Journalismus und PR – auch als schwieriges Unterfangen erweist (Löffelholz 1997: 188). Public Relations und Journalismus unterscheiden sich aber wohl im Hinblick auf ihre Leistungen für andere Systeme, was ihre Modellierung als Leistungssysteme eines Funktionssystems Öffentlichkeit plausibler erscheinen lässt (Hanitzsch 2004b: 51; Löffelholz 2004a: 479).

Fragwürdig an Ronneberger und Rühls Vorschlag sind auch die Vorstellungen einer Wohlfahrtsgesellschaft, der mit ihr verbundenen Chancengleichheit und dem Beitrag der Public Relations zur Förderung des Gemeinwohls. Zum einen verfolgt PR für auftragge-

---

<sup>6</sup> An anderer Stelle wird auch Propaganda als Teilsystem der Publizistik genannt (Ronneberger/Rühl 1992: 252).

bende Organisationen jeweils spezifische Interessen in Konkurrenz zu anderen Interessen (Röttger 2000: 33). Zum anderen wird die Chancengleichheit der Interessenartikulation durch ungleiche Disponibilität von Ressourcen (Zeit, Geld, Macht, Aufmerksamkeit) und – partiell damit verbunden – die unterschiedlichen Ausprägungen von Nachrichtenwert, die auf Organisationen und ihre Handlungen zutreffen, eingeschränkt (Hoffjann 2001: 102).

## 2.1.2 Organisationsbezogene systemtheoretische Public Relations-Theorien

### 2.1.2.1 PR als ‚Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten‘

Auch Merten und Westerbarkey (1994) und später ergänzend Merten (2004) machen ein System Public Relations in der Gesellschaft aus, interessieren sich aber dennoch primär für PR als strategische Managementfunktion von Unternehmen (Merten/Westerbarkey 1994: 210). Public Relations wird als Subsystem des Kommunikationssystems bzw. des Mediensystems modelliert, in dem auch die durch Binnendifferenzierung hervorgebrachten Teilsysteme Journalismus, Werbung und Literatur vermutet werden (Merten 2004: 52f.). Public Relations haben nach diesem Verständnis die Funktion „intentionaler und kontingenter Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten durch Erzeugung und Befestigung von Images in der Öffentlichkeit“ (Merten/Westerbarkey 1994: 210). Dies wird damit begründet, dass durch die zunehmende soziale Komplexität und Organisation, Systemgeheimnisse entstünden, die, um die Autonomie des Systems zu schützen, durch selektive Selbstdarstellung geheim gehalten werden müssten. PR verfolge also nicht das Ziel Transparenz herzustellen, sondern positiv konstruierte Images bzw. Fiktionen zu verbreiten. Das für Andere (zum Beispiel Journalisten) nicht zugängliche und ebenso wenig verstehbare Spezialwissen, über das PR-Kommunikatoren verfügen, mache sie zu „Meta-Kommunikatoren, die entscheiden, was, wann, wo, wie und mit welcher gewünschten Wirkung kommuniziert werden soll“ (Merten/Westerbarkey 1994: 209).

Im Hinblick auf die eingangs vorgestellte PR-Definition sah Merten (2004: 52) jedoch Überarbeitungsbedarf: „Wir haben diese Definition seinerzeit im Anschluss an konstruktivistische Überlegungen, sozusagen als Abfallprodukt, in die Diskussion eingebracht. Von daher ist hier a priori klar, dass diese Definition auf dem Rücken des Konstruktivismus systemische Konturen besitzt“. Er kommt schließlich zu folgendem kryptischen Ergebnis, dessen immanenter Erkenntnisgewinn nebulös bleibt: „PR ist das Management von Kommunikation durch Kommunikation, um die Semantik einer Sache in kontingenter Distanz zur Sache selbst zu halten und dadurch Freiheitsgrade des Handelns und Entscheidens zu eröffnen und zu nutzen“ (2004: 62).

Insgesamt bleibt der systemtheoretisch-konstruktivistische Ansatz wenig ausgearbeitet und an einigen Stellen unschlüssig. So wird nicht deutlich, was genau Merten unter dem „Kommunikationssystem“ versteht, das offenbar synonym für „Mediensystem“ verwendet wird. Auch auf eine Abgrenzung der Subsysteme durch Primärfunktionen oder Leitcodes wird nicht weiter eingegangen. Wenig plausibel erscheint auch die Annahme, PR würde aufgrund eines nicht weiter begründeten erhöhten Kommunikationsbedarfs in der Gesellschaft ständig wünschenswerte Wirklichkeiten unter zunehmendem Rekurs auf fiktionale Elemente hervorbringen. Früher oder später würden diese den Erwartungen und Wirklichkeitskonstruktionen der (System)Umwelt zuwiderlaufen (Hoffjann 2001: 106) und zur

ständigen Krise führen. Eine so funktionierende PR würde alles andere bewirken als Glaubwürdigkeit und Vertrauen (Merten/Westerbarkey 1994: 209) zu erzeugen: „adäquate Wirklichkeitsrekonstruktion der PR und der Medien ist eine sozial begründete Notwendigkeit, die mit Vertrauensverlusten sanktioniert wird, wenn sie durchbrochen wird“ (Bentele 2005: 158). Das räumen die Autoren auch selbst ein, wenn sie sagen, dass die „Seriosität von PR-Agenturen latent immer zur Disposition steht“ (Merten/Westerbarkey 1994: 210) und „das Hantieren mit fiktionalen Elementen nur so lange effizient sein kann, wie fiktionale Konstrukte de facto von den Rezipienten akzeptiert und geglaubt werden“ (Merten/Westerbarkey 1994: 211). Dass PR zuweilen auch auf fiktionale Elemente und Inszenierungen rekurriert, soll an dieser Stelle auch gar nicht vollkommen angezweifelt werden. Der überproportionale Anteil fiktionaler Elemente im Vergleich zu faktischer Orientierung der PR, wie es der vorgestellte Ansatz nahe legt, scheint allerdings angesichts der Konsequenzen unplausibel und bedürfte empirischer Belege.

Merten (2004: 52) ist zuzustimmen, dass es (aus Makro-Perspektive) eine Theorie braucht, die sinnvoll mit Kommunikation, Organisation, Öffentlichkeit und dem strategischen Umgang mit Kommunikation umgeht. Die bisher vorgelegten systemtheoretisch-konstruktivistischen Überlegungen werden diesem Anspruch bei weitem noch nicht gerecht und liefern begründeten Zweifel an der Annahme, Systemtheorie sei „im Vergleich mit anderen Theorien ganz besonders oder sogar alleinig geeignet [...], eine theoretische Basis für PR abzugeben“ (Merten 2004: 53). Dennoch ist der Ansatz von Merten und Westerbarkey einer der wenigen, die eine rezeptions- bzw. stakeholderorientierte Perspektive einnehmen, die aber freilich nicht empirisch-systematisch weiterverfolgt wurde.

#### 2.1.1.2 PR als organisationales Subsystem: Legitimation durch PR

Ein bisher vergleichsweise wenig beachteter Vorschlag zur theoretischen Beschreibung von Public Relations wurde von Olaf Hoffjann (2001: 112 ff.) vorgelegt. Sein zentrales Anliegen richtet sich zwar auf die systemtheoretische Modellierung der Intersystembeziehungen zwischen Journalismus und PR in sozialen Konflikten. Dafür entwickelt er jedoch zunächst eine detaillierte Vorstellung von Public Relations, die sich an den Annahmen und Begrifflichkeiten der funktional-strukturellen Systemtheorie Luhmanns orientiert.

Funktional differenzierte Gesellschaften zerfielen demnach zunehmend in autopoietische und durch ihre Geschlossenheit eigensinnig operierende gesellschaftliche Teilsysteme mit ihren je spezifischen Leitdifferenzen und Systemrationalitäten. Soziale Systeme sind jedoch nicht autark und können andere Teilsysteme durch ihre Operationen irritieren. Mit der zunehmenden Eigenrationalität der Funktionssysteme ginge aber auch eine zunehmende Interdependenz einher, die durch eine Vielzahl struktureller Kopplungen beobachtbar wird, ohne die Systeme in ihrem Bestand zu gefährden (Hoffjann 2001: 125 f.). Das bedeute aber auch, dass die für ein System funktionalen Operationen dysfunktionale Konsequenzen für andere strukturell gekoppelte Systeme haben können.

Aus der Sicht des fokalen Systems führt dies wiederum zu zwei relevanten Konsequenzen: Zum einen beobachtet das System, daß eigene Entscheidungen in Umweltsystemen kritisiert werden. Zum anderen haben Entscheidungen von Umweltsystemen dysfunktionale Folgen, die wegen der strukturellen Kopplung nicht ohne weiteres vermieden werden können. (Hoffjann 2001: 126)

Daraus schlussfolgert Hoffjann, dass durch die wachsende Zahl von Beobachterperspektiven insbesondere Organisationen unter einem ständigen gesellschaftlichen Legitimationsdruck stünden und folglich ihre Existenz gegenüber der Umwelt rechtfertigen müssen. Hier verortet er das Problem, aufgrund dessen Public Relations sich ausdifferenziert habe. Anders als im Falle des Journalismus habe sich PR aber nicht als autonomes Funktionssystem herausgebildet, sondern als Subsystem von anderen Funktions- und Organisationssystemen, um deren Legitimität herzustellen.

Legitim seien Organisationsentscheidungen dann, wenn sie in einem als relevant erachteten Umweltsystem akzeptiert aber nicht zwangsläufig für richtig befunden würden. Das Umweltsystem schreibt den Organisationsentscheidungen so den Rang einer gesellschaftlichen Norm zu (was sich jedoch auch als Fehleinschätzung herausstellen kann). In der Folge würden also Organisationssysteme und deren für sie als relevant betrachtete Umweltsysteme ihre jeweiligen Interessen im Rahmen eigener Operationen berücksichtigen. So ergäben sich co-evolutionäre Entwicklungsmöglichkeiten für die Systeme, die durch Legitimation versuchen ihren Handlungsspielraum zu sichern bzw. zu vergrößern. Aufgrund dieser Überlegungen nimmt Hoffjann eine Funktionsbestimmung und systemische Charakterisierung von Public Relations vor:

Die Funktion von Public Relations ist die Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber den als relevant eingestuften Umweltsystemen. Da diese Funktion empirisch nur als Sekundärfunktion zu beobachten sein wird und ein Public Relations-System primär mit dem Code des Muttersystems operiert, wird Public Relations ausschließlich als Subsystem und nicht als gesellschaftliches Funktionssystem modelliert. (Hoffjann 2001: 130)

Das PR-System grenzt sich demnach dadurch von anderen (Sub)Systemen ab, dass es ausschließlich über die Legitimation der Organisationsfunktion kommuniziert und so systemeigene Beschreibungen in als relevant eingestufte Umweltsysteme einspeist. Public Relations versuche die Annahmewahrscheinlichkeit der eigenen Kommunikationsangebote durch die Simulation der Codes von Umweltsystemen zu erhöhen und so zum Erfolg der Organisation beizutragen. Im Idealfall sind Selbst- und Fremdbild der Organisation identisch. Dies ist allerdings eher unwahrscheinlich, da jedes Umweltsystem die Kommunikationsangebote des PR-Systems nach eigenen Codes und Strukturen verarbeitet.

Hoffjann distanziert sich jedoch von normativ überhöhten Vorstellungen, PR könne eine gesellschaftliche Integrationsfunktion zugewiesen werden, da die Legitimation in einem Umweltsystem zugleich zu Konflikten mit einem anderen Umweltsystem führen kann. „Public Relations betreibt das Interdependenzmanagement ausschließlich in Bezug auf als relevant eingestufte Umweltsysteme. Angesichts des gesellschaftlichen Wertpluralismus ist es schlicht nicht möglich, alle gesellschaftlichen Werte zu berücksichtigen“ (Hoffjann 2001: 132).

Die Relevanz von Umweltsystemen ermitteln Organisationen und ihre PR-Subsysteme durch ständige Umweltbeobachtung. Dabei scheinen organisationsinterne Umweltsysteme, das Journalismussystem und die Öffentlichkeit für Organisationen in allen Funktionssystemen relevante Umwelten zu sein. Weitere für die PR-Funktion bedeutsame Umweltsysteme ergäben sich aus den Spezifika der jeweiligen Funktionssysteme, denen die jeweiligen Organisationen angehören (Hoffjann 2001: 134).

Hoffjanns Ansatz begründet äquivalenzfunktionalistisch, dass Public Relations sich aufgrund zunehmender Eigenrationalität bei gleichzeitig wachsender Interdependenz gesellschaftlicher Teilsysteme und dem daraus resultierenden Legitimationsdruck von Organisationen gegenüber strukturell gekoppelten Umweltsystemen ausdifferenziert hat. Er identifiziert PR als autopoietisches, autonomes System mit einer spezifischen Funktion, einem binären Leitcode (legitimierend / nicht-legitimierend) und spezifischen Leistungen der PR für Organisationen. Er grenzt PR sinnhaft ab, was zum Beispiel eine Unterscheidung von Werbung oder Marketing erlaubt:

Von einem sozialen System Public Relations ist auch dann die Rede - und dies ist, aus system-theoretischer Perspektive nicht überraschend -, wenn eine Organisation über keine PR-Abteilung oder Pressesprecher verfügt. Denn bereits regelmäßige Kommunikationen beispielsweise von Managern über die Legitimation der Organisationsfunktion würden für die Ausdifferenzierung eines PR-Systems genügen. (Hoffjann 2001: 137, Fußnote 97)

Hoffjann modelliert PR als Subsystem von Organisationen, das nur an zweiter Stelle nach ihrer eigenen Leitdifferenz operiert und primär die Codes seines Muttersystems übernimmt. Die Ausdifferenzierung von PR als ein gesellschaftliches Teilsystem wird abgelehnt, da sich zwischen den Funktionssystemen erhebliche Unterschiede im Hinblick auf Strukturen und Ausprägung der PR zeigen würden, PR seine Funktion immer nur in Bezug auf bestimmte Organisationen erfüllen und von diesen abhängig sei. Außerdem würden Kommunikationen der PR vom Standpunkt des Beobachters immer dem Organisationssystem und nicht dem PR-System zugerechnet. Dieser Argumentation kann allerdings Folgendes entgegen gehalten werden:

Zunächst erscheint es unplausibel, dass ein PR-System primär nach den Leitdifferenzen der Muttersysteme operiert. Demnach würde PR seine Kommunikationen im Kunstsystem (Theater) am Code schön/hässlich, im Rechtssystem (Kanzleien) an dem Code Recht/Unrecht oder im Religionssystem (Kirchen) an dem Code Immanenz/Transzendenz ausrichten. Dieser These mangelt es jedoch an empirischer Grundlage.

Neben den Unterschieden, die sich für PR in den unterschiedlichen Funktionssystemen (zum Beispiel Politik und Wirtschaft) ergeben, lassen sich auch eine Reihe von übergreifenden Gemeinsamkeiten erkennen: identischer (hier sekundärer) Leitcode, identische Leistungen bzw. Sekundärfunktion für Organisationen, gleiche Umweltsysteme hoher Relevanz (Journalismus, interne Umweltsysteme, Öffentlichkeit).

Dass die Kommunikationen der PR nicht dem PR-System, sondern der zu legitimierenden Organisation zugerechnet werden, spricht nicht zwangsläufig gegen ein Teilsystem PR, da Organisationen – folgt man Luhmann – den einzigen Typus sozialer Systeme repräsentieren, die mit Systemen in der Umwelt kommunizieren können (Luhmann 1997a: 834; 2000b: 401). Funktionssysteme können nicht als Einheit mit Funktionssystemen kommunizieren. Daher scheint es auch plausibel, dass Kommunikationen bevorzugt Organisationen zugerechnet werden und nicht etwa einem PR-System oder einem Wirtschaftssystem.

Die offenbar vorliegende Verkopplung des PR-Systems mit Organisationen muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass es dem Funktionsprimat der Organisation (zum Beispiel des Wirtschaftssystems) zuzurechnen ist. Die meisten Organisationen sind zwar durch funktionale Differenzierung zugeordnet, machen aber auch immer Konzessionen an andere Funktionen, da institutionelle Grenzen (zum Beispiel von Unternehmen) nicht den Grenzen von Funktionssystemen entsprechen. Beispielsweise unterhalten eine Reihe von Konzernen

Rechts- oder Forschungsabteilungen, die trotz der hierarchischen Unterordnung den Funktionssystemen Recht und Wissenschaft zuzurechnen sind. Luhmann zufolge operieren alle Organisationen im Wirtschaftssystem, da ihre Mitglieder Geld kosten. Trotzdem sind nicht alle Organisationen primär dem Wirtschaftssystem zugeordnet (Luhmann 2000b: 405).

### 2.1.3 Organisationstheoretisch-integrative Ansätze der Public Relations: PR als organisationale Kommunikationsfunktion

#### 2.1.3.1 Das organisationssoziologische Verständnis von Public Relations

Innerhalb der deutschen Public Relations-Forschung wurden Plädoyers für das vermehrte Einbringen organisationssoziologischer Ansätze insbesondere von Anna Maria Theis-Berglmair (1992; 1994; 2005) ausgesprochen. Dabei verabschiedet sie sich allerdings nicht vollständig von systemtheoretischen Konzepten, sondern versteht Organisationen in Anlehnung an Luhmann (2000b) als autopoietische, geschlossene soziale Systeme, die ihre System-Umwelt-Differenz ständig (re)produzieren müssen. Damit folgt sie nicht länger älteren zweckrationalen Vorstellungen und Input-throughput-output-Modellen offener Systeme, da Informationen über die Umwelt im System selbst produziert (und nicht von außen einfließen), verarbeitet und weiterverbreitet werden (Theis-Berglmair 2005: 39f.). Als zentrale Aufgabe von Public Relations wird das Management von organisationalen Umweltbeziehungen zur Komplexitätsreduktion bestimmt. Dies geschähe durch die Beobachtung der Umwelt, um ein Bild der als relevant erachteten Umweltsysteme in die Organisation einzubringen. Organisationsumwelt und System-Grenzen werden in Anlehnung an Weick (1985) als kognitives Produkt verstanden, das symbolisch geschaffen und stabilisiert werden muss. PR würde so in Form eines Bedeutungsmanagements maßgeblich die Identität und Umweltabgrenzung von Organisationen mitbestimmen (Theis-Berglmair 2005: 44).

Da Turbulenzen in organisationalen Umwelten häufig auf das Konto anderer Organisationen gehen, würden diese symbiotische, netzwerkförmige Beziehungen untereinander anstreben, um Abhängigkeiten in ‚Sozialkapital‘ umzuwandeln. Theis-Berglmair zufolge sind diese interorganisatorischen Beziehungen situativ variierend und reproduktionsbedürftig und – womit sie den Anschluss an Giddens' (1992) sowie Crozier und Friedbergs (1979) Ansätze sucht – durch ihren Verhandlungs- und Machtcharakter geprägt. Das als Handlungs- und Kontrollstrategie betriebene Kontingenzmanagement der beteiligten Systeme ist dabei durch Regeln, Normen und Ressourcen bestimmt und davon abhängig (Macht) bedingt steuerbar. Organisationen und deren PR geht es also primär um Umweltkontrolle zur Schaffung von Autonomie und Handlungsspielraum und weniger um gesellschaftliche Verantwortung oder die Darstellung eigener Interessen. Diese Form des Kommunikationsmanagements umfasst demnach nicht nur eine nach außen gerichtete öffentliche Selbstdarstellung und Einflussnahme auf Interpretationen und Definitionen, sondern gleichermaßen die Verhüllung bzw. Abschirmung bestimmter Aspekte der Organisation (Theis 1992: 31ff.). PR richte sich auch auf eine vor-öffentliche Etablierung von Netzwerken und Vertrauensbeziehungen zwischen einer Organisation und verschiedenen Umweltsystemen, wie es im Rahmen von Lobbying und Public Affairs beispielhaft deutlich wird (Theis-Berglmair 2005: 45).