

Zeitschrift: Medienwissenschaft Schweiz = Science des mass média Suisse
Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft
Band: - (2005)
Heft: 2

Artikel: Kommunikationsmanagement in der Dualität von Struktur
Autor: Röttger, Ulrike
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-790719>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Kommunikationsmanagement in der Dualität von Struktur Die Strukturationstheorie als kommunikationswissenschaftliche Basistheorie

Ziel des Beitrags ist es, unter Rückgriff auf die Strukturationstheorie (Giddens 1997) einen integrativen Ansatz vorzustellen, der den bislang in der PR-Theoriebildung dominanten Dualismus von Akteur und System auflöst. Der Zusammenhang von Struktur und Handeln wird als rekursiv beschrieben: Struktur ist Medium und Ergebnis des Handelns. Konkretisiert wird die wechselseitige Konstitutionsbeziehung von Struktur und Handlung am Beispiel des Kommunikationsmanagements von Organisationen. Inwieweit können Organisationen mit Hilfe eines strategischen Kommunikationsmanagements Umweltbeziehungen steuern und kontrollieren? Es wird dargestellt, welche konstitutiven und regulativen Regeln, welche autoritativen und allokativen Ressourcen im Rahmen der organisationalen Umweltsteuerung Mittels PR bedeutsam sind und welche Formen der Beeinflussung von Signifikations- und Legitimationsordnungen der rechtlichen, politischen und soziokulturellen Sphäre identifiziert werden können.

1 Vorbemerkungen

Die kommunikationswissenschaftliche Theoriebildung ist extrem vielfältig. Sie ist multithematisch und multiperspektivisch, ihr liegen unterschiedlichste Wissenschaftspradigmen zu Grunde und sie umfasst Theorien unterschiedlicher Reichweite. Insofern sind allgemeine und übergreifende Aussagen zu der kommunikationswissenschaftlichen Theoriebildung nur mit Vorsicht zu treffen. Dennoch können Tendenzen identifiziert werden, die charakteristisch für weite Teile der kommunikationswissenschaftlichen Theoriebildung sind. Dazu zählen die beiden folgenden Feststellungen, die Ausgangspunkt der späteren Überlegungen zur Integration strukturationstheoretischer Überlegungen in die kommunikationswissenschaftliche Theoriebildung sind.

1) Die publizistik- und kommunikationswissenschaftliche Theoriebildung ist stark durch einen unproduktiven Mikro-Makro-Dualismus geprägt.

Auf der einen Seite stehen mikroorientierte, handlungstheoretische Ansätze (z.B. diverse Wirkungstheorien) und auf der anderen Seite umfassende sozialtheoretische Großkonzepte und hier insbesondere systemtheoretische Ansätze, deren empirische Umsetzung aufgrund ihres Abstraktionsgrades schwierig oder zumindest sehr voraussetzungsrreich ist.

Die Theorielücke und damit das zentrale theoretische Dilemma betrifft die Frage des Verhältnisses von menschlichem Handeln und sozialer Struktur, die Verbindung von Mikro und Makro. Systemtheoretische Theorieansätze (für PR u.a. Ronneberger/Rühl 1992; Merten 1992) folgen dem «Imperialismus des gesellschaftlichen Objekts» (Giddens 1997: 52) und ignorieren, dass Prozesse der Strukturbildung auf Handlungen basieren. Demgegenüber blenden handlungstheoretische Ansätze (für PR z.B. Burkart 1993)

Aspekte der Struktur weitgehend aus und ignorieren, dass organisationsstrukturelle Vorgaben den Entscheidungskorridor des Kommunikationsmanagements maßgeblich beeinflussen. Beide Ansätze können damit immer nur einen einseitigen und begrenzten, struktur- oder handlungsbetonten Theoriebeitrag leisten.

Die skizzierte Theorielücke ist Ausgangspunkt für einige neuere kommunikationswissenschaftliche Theoriebeiträge, die Vorschläge unterbreiten, wie eine Mikro-Makro-Verbindung hergestellt werden könnte (Altmeppen/Quandt 2002; Engels 2003; Röttger 2000; Wyss 2002). Besondere Bedeutung nimmt dabei, die von Anthony Giddens (1984) formulierte Strukturationstheorie ein, die im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen zum Handeln und den Strukturen des Kommunikationsmanagements stehen wird.

2) In der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft wurde bislang nicht nur die Frage der Mikro-Makro-Verbindung, sondern auch die Meso-Perspektive zu wenig und vor allem zu wenig systematisch bearbeitet.

Deutlich wird dies beispielsweise mit Blick auf Analysen von Öffentlichkeit als einer zentralen Kategorie der kommunikationswissenschaftlichen Forschung: die Rolle von Organisationen und Institutionen im Prozess der Herstellung von Öffentlichkeit wurde bislang nicht oder nur am Rande einbezogen. Öffentlichkeit entsteht aber aus dem Prozess der auf Dauer gestellten und nach spezifischen Regeln erfolgenden Kommunikation von Organisationen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern bzw. Teilsystemen. Analysen von Öffentlichkeit sind daher ohne Einbezug der Organisationskommunikation im Sinne der Kommunikation von und in Organisationen (Theis 1994) – und dies schließt auch strategische Kommunikation im Sinne von Public Relations ein – nicht möglich. Die Kommunikation von und in Organisationen, ist ein

wesentlicher Gegenstand des Faches, der viel zu lange vernachlässigt und vor allem nach wie vor fälschlicherweise unter latenter Ideologieverdacht steht.

An den beiden konstatierten Defiziten setzt der folgende Beitrag an. Ziel ist es, unter Rückgriff auf die Strukturationstheorie (Giddens 1997) einen integrativen Ansatz zum Kommunikationsmanagement von Organisationen vorzustellen, der den bislang in der kommunikationswissenschaftlichen Theoriebildung dominanten Dualismus von Akteur und System auflöst. Dazu wird zunächst die für die Strukturationstheorie zentrale Denkfigur der Rekursivität vorgestellt und im Folgenden für die Entwicklung eines strukturationstheoretischen Organisationsbegriffs genutzt. Diese grundsätzlichen Überlegungen werden schließlich konkretisiert mit Blick auf das Kommunikationsmanagement von Organisationen.

2 Die Idee der Rekursivität

Im Mittelpunkt der als allgemeine Sozialtheorie konzipierten Strukturationstheorie stehen eine neue Konzipierung des Verhältnisses von Akteur, Struktur und System und die Vermittlung von Handlung und Struktur. Zentrale Denkfigur der Theorie ist die Idee der Rekursivität – die das Verhältnis von Struktur und Handlung als wechselseitige Konstitution beschreibt. Struktur geht als Input in jedes Handeln ein und ist zugleich Output, d.h. intendiertes oder nicht-intendiertes Resultat des Handelns. Anders gesprochen: Struktur ist Medium und Ergebnis des Handelns. In temporaler Perspektive wird der rekursive Zusammenhang von Struktur und Handlung besonders deutlich: Vorausgegangene Strukturbildung, die das Ergebnis vorheriger Handlungen ist, bildet die ermöglichen und restriktierenden Bedingungen aktuellen Handelns (siehe Abb. 1). Handeln ist in strukturationstheoretischem Verständnis dadurch gekennzeichnet, dass prinzipiell Alternativen vorhanden sind und diese Alternativen bedeutsame Folgen zeitigen: Es macht einen Unterschied, welche Handlungsalternativen Akteure wählen und wie sie sich jeweils auf vorhandene Strukturen beziehen.

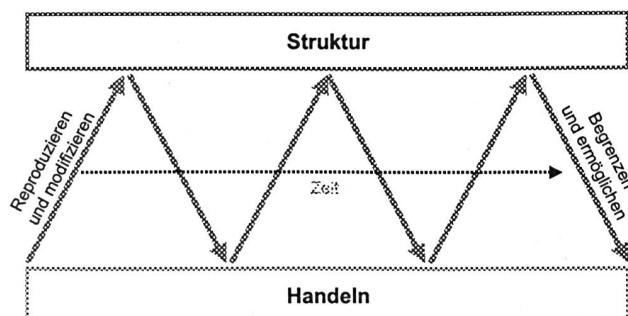


Abbildung 1: Rekursivität von Struktur und Handlung

Strukturen sozialer Systeme haben an sich keine reale Existenz, sie sind virtuell und existieren nur im Handeln der Akteure und in ihren Erinnerungen und Erwartungen.

Struktur wird im Handeln produziert und reproduziert. «Struktur ist in das Handeln der Subjekte eingeschrieben» (Neuberger 1995: 300) und untrennbar mit Interaktionsprozessen verbunden.

Strukturierung, Produktion und Reproduktion von Struktur ist dabei aber vorwiegend nicht als willentlich und wissentlich herbeigeführtes Ergebnis des Handelns zu verstehen, sondern erfolgt zum großen Teil unbeabsichtigt im Prozess des Handelns. Damit ist einbezogen, dass es nicht intendierte Handlungsfolgen und undurchschaute Handlungsvoraussetzungen gibt, und auch, dass Strukturbildung räumlich und zeitlich weit über die Reichweite der Handlungen einzelner Akteure hinausreicht (Giddens 1997: 53ff.; vgl. auch Hahne 1997: 187). Da sich Strukturbildung in der rekursiven Anwendung von Regeln und Ressourcen im Prozess des Handelns vollzieht, können Regeln und Ressourcen als Verbindungselemente zwischen Handeln und Struktur angesehen werden. Giddens unterscheidet jeweils zwei Typen von Regeln und Ressourcen (Giddens 1997: 69ff.).

Ressourcen

Allokative Ressourcen beziehen sich auf Fähigkeiten zur Kontrolle von materiellen Eigenschaften der Umwelt (u.a. Rohstoffe, Technik und Technologien). Autoritative Ressourcen umfassen demgegenüber das Vermögen zur Gestaltung und Umgestaltung der Organisation von Beziehungen zwischen Menschen in der Gesellschaft (Giddens 1997: 316). Es wäre jedoch verkürzt, allokativen Ressourcen ausschließlich auf materielle Aspekte und autoritative Ressourcen ausschließlich auf die Kontrolle immaterieller Aspekte zu reduzieren. So sind sehr wohl materielle autoritative Ressourcen (z.B. Computer, die die Speicherung von Informationen ermöglichen) und immaterielle allokativen Ressourcen (z.B. technisches Expertenwissen, welches die Nutzung von Rohstoffen ermöglicht) existent (vgl. Becker 1996: 187).

Durch die Anwendung allokativer und autoritativer Ressourcen im Handeln können Akteure Wirklichkeit verändern, Macht ausüben und damit zugleich bestimmte Herrschaftsordnungen (re-)produzieren.

Regeln

Regeln können idealtypisch¹ unterschieden werden in Regeln der Sinnkonstitution (konstitutive Regeln) und in Regeln der Sanktionierung sozialen Handelns (regulative Regeln). Konstitutive Regeln stellen die interpretativen Schemata dar, mittels derer Handelnde kommunizieren und damit zugleich eine bestimmte kognitive Ordnung herstellen und bestätigen. Konstitutive Regeln ermöglichen spezifische soziale Praktiken und soziale Praxis. Demgegenüber beeinflussen regulative Regeln die Art und Weise, in der bestehende soziale Praktiken vollzogen werden: Re-

geln der Sanktionierung dienen der Bewertung von eigenem Handeln und dem Handeln Dritter.² Die Anwendung regulativer Regeln stellt damit den Prozess der (Re-)Produktion bestimmter normativer Ordnungen von Systemen dar (vgl. Ortmann 1995: 55).

Die Einsichtsfähigkeit und das Handlungsvermögen von Akteuren liegen in ihrer Kompetenz, konstitutive und regulative Regeln in Interaktionssituationen anwenden zu können und über das relevante (Regel-)Wissen zu verfügen. Regeln sind generalisierbare Verfahren in der Praxis, die in der Ausführung sozialer Praktiken angewendet werden (Giddens 1997: 73) und haben vielfach einen informellen Charakter. Handelnde, die Regeln anwenden, kennen deren Bedeutung und Sinn, ohne dass sie allerdings die Regeln zwangsläufig abstrakt formulieren können.

Die Regeln der Sinnkonstitution und der Sanktionierung sozialen Handelns sowie die Ressourcen korrespondieren auf der Handlungsebene mit den drei Dimensionen Kommunikation, Sanktionierung und Machtausübung. Interaktion (Handeln) zwischen mehreren Individuen impliziert immer die Kommunikation von Sinn und Bedeutung unter Rückgriff auf konstitutive Regeln und Deutungsschemata, die Ausübung von Macht durch Anwendung von Ressourcen und Formen der Sanktionierung mittels regulativer Regeln (vgl. Ortmann 1995: 58). Die Interaktionsdimensionen Kommunikation, Macht und Sanktion entsprechen auf der Ebene der Struktur den drei analytischen Dimensionen der Signifikation (Sinnkonstitution), Herrschaft und Legitimation.

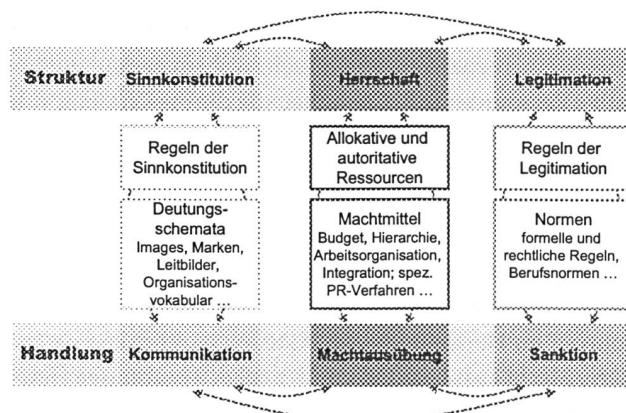


Abbildung 2: Dimensionen der Dualität von Struktur³

Die konkrete Vermittlung von Struktur und Handeln erfolgt über so genannte Modalitäten, d.h. interpretative Schemata, Normen und Machtmittel. Modalitäten werden in Interaktionssituationen einer bestimmten Struktur entlehnt, indem Regeln und Ressourcen in Anwendung gebracht werden.

Die im Schaubild dargestellte Unterscheidung der drei Dimensionen des Sozialen ist nun aber nicht so zu interpretieren, dass einzelne Dimensionen isoliert voneinander exis-

tieren würden. Kommunikation, Sanktion und Macht sind untrennbare Elemente des Handelns, ebenso wie Struktur immer Aspekte der Signifikation, Legitimation und Herrschaft beinhaltet. So kann und wird nicht allein über Ressourcenanwendung, sondern auch über die Aktualisierung von Deutungsschemata und Normen Macht ausübt (Ortmann 1995: 59), ebenso wie zum Beispiel die normative Ordnung nicht ausschließlich durch die sanktionierende Anwendung von Normen (re-)produziert wird. Die rekursive Reproduktion von Struktur erfolgt nicht nur in einer Dimension und die Modalitäten sind entsprechend nicht nur einer spezifischen Strukturdimension zuzuordnen.

3 Strukturationstheoretischer Organisationsbegriff

Public Relations bzw. Kommunikationsmanagement⁴ wird im Folgenden als Organisationsfunktion, genauer gesagt als Kommunikationsfunktion von Organisationen betrachtet. Die strukturationstheoretisch fundierte Konzeption des Kommunikationsmanagements erfordert daher in einem ersten Schritt eine kurze Explikation des zu Grunde liegenden Organisationsbegriffs. Im zweiten Schritt werden dann die Regeln und Ressourcen analysiert, die allgemein im Rahmen der organisationalen Umweltsteuerung und speziell im Kontext des Managements von Kommunikationsbeziehungen eingesetzt werden.

Organisationen werden hier nicht wie bei Weber in erster Linie als Bürokratien verstanden und nicht wie bei Luhmann als autopoietische Entscheidungssysteme. Organisationen sind in strukturationstheoretischer Perspektive soziale Systeme besonderer Art, die durch ihre Fähigkeit zur «reflexiven Steuerung der Bedingungen der Systemreproduktion» (Giddens 1997: 256) gekennzeichnet sind. Die Fähigkeit zur reflexiven Selbstregulierung impliziert, dass – zumindest einige – Organisationsmitglieder Informationen über die Bedingungen der Organisationsexistenz haben und dieses Wissen dazu nutzen, Einfluss auf die Steuerung der Organisationsreproduktion zu nehmen. Ortmann, Sydow und Windeler schlagen vor, Organisation als »reflexive Strukturation« zu verstehen:

«Die Formulierung und Etablierung von Regeln und die Bereitstellung von Ressourcen erfolgt reflektiert, d.h., die Strukturation ist im Falle von Organisationen – gleichwohl nur partiell intendiertes – Resultat einer um Zweckmäßigkeit bemühten Reflexion» (Ortmann/Sydow/Türk 1997: 317; siehe auch Ortmann/Sydow 2001).

Organisationen als reflexive Strukturation zu beschreiben, impliziert die Annahme, dass das Handeln von Organisationen und in Organisationen an bestimmten Zwecksetzungen ausgerichtet ist. Zweckrationalitäten bilden den Rahmen, in dem sich organisationales Handeln und organisationale Problemlösung vollzieht. Gleichzeitig werden Handlungsalternativen, die der organisationalen Zwecksetzung nicht entsprechen, als irrelevant ausgeblendet.

Auch hier gilt wieder, dass sich das Handeln der Akteure zwar intentional auf die reflexive Selbstregulierung bezieht, diese aber nicht als direkte und ausschließliche Folge intentionalen Handelns zu verstehen ist. Denn nicht-intendierte Folgen des Handelns tragen ebenfalls zur reflexiven Systemreproduktion bei. Die Reproduktionskreisläufe sozialer Systeme basieren überwiegend auf Routinehandlungen (homöostatischen Kausalschleifen vgl. Becker 1996: 127) und spielen damit auf der Ebene des praktischen Bewusstseins (Giddens 1997: 91ff.) und der alltäglichen Selbstverständlichkeiten.

Zusammenfassend können Organisationen als soziale Systeme skizziert werden,

- die über ein bedeutsames Maß an reflexiver Regulation der System(re-)produktion verfügen,
- deren Strukturen, durch soziale Praktiken rekursiv reproduziert werden,
- die durch Nutzung von bestimmten Ressourcen und Bezugnahme auf spezifische Regeln gekennzeichnet sind (Organisation als spezifischer Regel-Ressourcen-Komplex),
- die sich als regelmäßig beobachtbare soziale Praktiken darstellen, die mit Eigenkomplexität ausgestattet sind und von anderen Handlungszusammenhängen abgrenzt werden können.

4 Organisation-Umfeld-Beziehungen

Aus Organisationsperspektive ist die Frage des Verhältnisses von Organisation und Organisationsumwelt von besonderem Interesse und tendenziell problembeladen: Wie grenzen sich Organisationen gegenüber ihrer Umwelt ab, welche Bedeutung und welchen Einfluss hat die Organisationsumwelt auf die Organisation und wie können Organisationen ihre Umfeldbeziehungen gestalten?

Die Interaktionsprozesse zwischen Organisation und Umwelt können als wechselseitige Beeinflussungs- und Austauschprozesse angesehen werden. Um es mit Giddens zu formulieren: die Strukturen der Organisationsumwelt sind Medium und Resultat der Handlungen von Organisation. Generell haben Organisationen ein existentielles Interesse an der Gestaltung der Austauschprozesse zwischen Organisation und Umwelt und an der Stabilisierung und Kontrolle von relevanten Umweltbeziehungen, d.h. der Beziehungen zu Personen, Personengruppen oder Organisationen, die Organisationsexistenz und -erfolg beeinflussen können. Ziel der Umweltsteuerung ist die Sicherung bzw. Vergrößerung der Freiheitsgrade organisationaler Entscheidungen (siehe hierzu grundlegend Zimmer 2001b; a).

Organisationen als kollektive Akteure stehen in zahlreichen Beziehungen zu anderen (kollektiven) Akteuren und sie agieren in einem bzw. mehreren organisationsüber-

greifenden Handlungsfeldern, zum Beispiel in Branchen, Netzwerken oder aber unter räumlichem Fokus in regionalen, überregionalen, gesellschaftsweiten oder internationalen Handlungsfeldern. Systematisch können dabei für ökonomische Organisationen – die im Folgenden im Mittelpunkt stehen – die Handlungssphären des Marktes und des gesellschaftspolitischen Umfeldes unterschieden werden.

Bezogen auf ökonomische Organisationen dominierte in der betrieblichen Praxis wie auch in der wissenschaftlichen Literatur lange Zeit ein primär marktbezogenes Umweltverständnis, zunehmend setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass über ökonomischen Erfolg nicht nur auf Absatz- und Beschaffungsmärkten entschieden wird. Unternehmerischer Erfolg hängt in modernen Gesellschaften zunehmend auch davon ab, inwieweit sich Wirtschaftsorganisationen im gesellschaftspolitischen Umfeld, d.h. gegenüber gesellschaftlichen Gruppierungen mit konkurrierenden und konfliktären Ansprüchen legitimieren können. «Ein Unternehmen besteht solange, wie es im Markt Geld mit Gewinn umsetzt und dies von der Öffentlichkeit hingenommen bzw. gewünscht wird.» (Becker 1998: 187) Dabei resultiert die Legitimation von Unternehmen immer seltener problemlos aus der Schaffung materiellen Wohlstands; sie ist vielmehr angesichts einer allgemeinen Moralisierung der Kommunikation und anhaltender Anspruchsinflation immer häufiger in Frage gestellt.

Für Unternehmen ist es daher von existenzieller Bedeutung, ihre Beziehungen zum gesellschaftspolitischen Umfeld – u.a. im Rahmen des Kommunikationsmanagements – zu steuern und zu stabilisieren und zugleich die divergierenden Rationalitäten von Markt (geldwerte Befriedigung von Bedürfnissen, Transaktion) und Öffentlichkeit (Legitimation) zu koordinieren.⁵

Im Mittelpunkt der weiteren Überlegungen stehen die Formen der unternehmerischen Umweltsteuerung, die sich in erster Linie auf rechtliche und politische Akteure beziehen, die die Legitimität und Legalität unternehmerischen Handelns beeinflussen können (institutionelle Umwelt). Einflussnahmen auf marktbezogene Umweltbeziehungen, d.h. z.B. auf Anbieter, Konkurrenten, Lieferanten und Nachfrager sollen an dieser Stelle nicht näher thematisiert werden, da diese Formen der Umweltsteuerung ausführlich im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Literatur behandelt worden sind und werden.

Zur Beeinflussung der institutionellen Umwelt nutzen Unternehmen ihre Verfügungsgewalt über Ressourcen und sie nehmen Einfluss auf Regeln der Legitimation und Sinnkonstitution (siehe hierzu grundlegend Zimmer/Ortmann 2001; Zimmer 2001b; a). Im Folgenden sollen die relevanten Ressourcen und Regeln genauer betrachtet werden.

5 Regeln als Basis der Steuerung der institutionellen Umwelt

Im Zentrum der verschiedenen Formen der Umweltkontrolle von Unternehmen, die sich auf Regeln der Sinnkonstitution und der Legitimation beziehen, stehen insbesondere Public Relations und PR-nahe Verfahren. Zunächst gilt es daher, die generellen Funktionen der PR für Organisationen zu skizzieren.

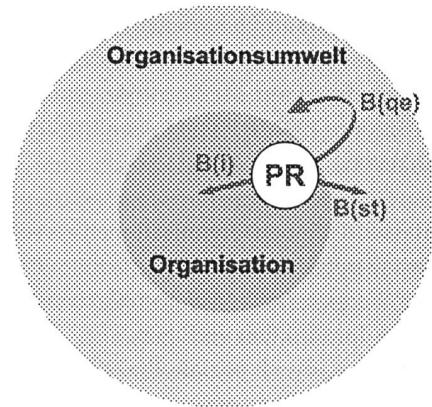
reflexive Steuerung durch PR

Public Relations kann als «Kommunikation, die über die Legitimation der Organisationsfunktion kommuniziert» (Hoffmann 2001: 104) angesehen werden. Ihr grundlegendes Ziel ist die Legitimation der Organisation und ihrer Interessen, d.h. die Erhaltung und Absicherung organisationaler Autonomie.

Aus strukturationstheoretischer Sicht ist PR als Bestandteil der reflexiven (Selbst-)Steuerung von Organisationen zu beschreiben. Als organisationale Grenzstelle konzipiert, fördert und stabilisiert PR die Koorientierung zwischen der Organisation und Akteuren oder Organisationen in der Umwelt (vgl. Jarren/Röttger 1999; 2004). Dies geschieht auf der Basis von Beobachtungen und durch Steuerung mittels Kommunikation unter Bezugnahme auf Regeln der Sinnkonstitution und der Legitimation (vgl. Jarren/Röttger 2004). PR als Form kommunikativen Handelns bezieht sich primär auf Regeln der Sinnkonstitution: PR produziert organisationsintern und organisationsextern wirksame Images, sie prägt Wahrnehmungsmuster, bietet Deutungsmuster und Interpretationshilfen an. Bei der Produktion von Angeboten der Sinnkonstitution ist sie als Auftragskommunikation primär den Werten, Normen und der Logik ihrer Organisation verpflichtet; die Steuerung erfolgt aus organisationaler Perspektive, d.h. sie ist intentional, strategisch, persuasiv und interessengeleitet. Um langfristig stabile Beziehungen zu relevanten Bezugsgruppen aufzubauen zu können, muß sie sich aber zudem an den Werten, Normen und Logiken der Stakeholder orientieren und Anpassungsleistungen sowohl auf Seiten der Organisation als auch der Stakeholder initiieren.

Die Beobachtungsfunktion der PR umfasst die interne Beobachtung der Organisation [B(i)] und die Beobachtung relevanter Stakeholder in der Organisationsumwelt [B(st)] aus Organisationsperspektive (siehe Abb. 3). Die organisationale Grenzstelle Public Relations unterliegt dabei dem Dilemma, dass sie die auftraggebende Organisation quasi aus einer externen Perspektive beobachten muss [B(qe)], wie sehen Stakeholder die Organisation und welche Erwartungen richten sie an diese?, gleichzeitig aber Teil der Organisation selbst ist. Aufgabe der PR ist es, aus dem Abgleich interner, externer und quasi-externer Beobachtungen frühzeitig Hinweise auf mögliche Begrenzungen aber auch Erweiterungen strategischer Handlungsspielräume

zu identifizieren. Die Bedeutung der PR für Organisationen liegt gerade darin begründet, dass sie externe Erwartungen und Ansprüche kennt und diese so übersetzt, dass sie als Informationen in organisationspolitischen Entscheidungsprozessen verarbeitet werden können.



- B(i): interne Beobachtung der Organisation
- B(qe): Beobachtung der Organisation aus quasi externer Perspektive
- B(st): Beobachtung relevanter Stakeholder in der Organisationsumwelt

Abbildung 3: Beobachtungs- und Steuerungsfunktionen der organisationalen Grenzstelle Public Relations

Vor dem Hintergrund von Steuerung und Selbststeuerung wird deutlich, dass das Kommunikationsmanagement grundsätzlich zwei unterschiedliche Wirkungsrichtungen beinhaltet: zum einen die Anpassung der Organisation an Umfeldbedingungen und zum anderen die Beeinflussung der Signifikations- und Legitimationsordnungen der rechtlichen, politischen und soziokulturellen Handlungsfelder. Mit Blick auf die interne Wirkungsdimension ermöglicht PR insbesondere die Selbstbeobachtung der Organisation, unterstützt deren Selbstbeschreibung und erhöht so die Reflexivität der Organisation. Insbesondere intensiviert Public Relations intern die Reflexivität und Diskursivität der Bezugnahme auf Regeln der Sinnkonstitution. Dies ist insofern sehr bedeutsam, da die Anwendung organisationaler Regeln überwiegend routinisiert erfolgt und nicht diskursiv zugänglich ist. Public Relations ermöglicht Organisationen, ihre Handlungsbedingungen besser analysieren zu können und eigene Handlungsfolgen zuverlässiger einschätzen zu können. PR leistet so einen Beitrag zur reflexiven Selbststeuerung von Organisationen und dem reflektierten Management ihrer kommunikativen Umfeldbeziehungen.

Zur Steuerung externer Beobachtungen und zur Stabilisierung von Kommunikationsbeziehungen im Sinne der Organisationsstrategie greift PR auf bereits zuvor vermittelte und verfestigte Deutungsmustern und Werte zurück und aktualisiert diese (Imagekreation). Hinsichtlich der

Einflussnahme auf vorhandene Signifikations- und Legitimationsordnungen, d.h. insbesondere auf Normen, Regeln und Deutungsmuster können drei grundsätzliche Mechanismen unterschieden werden, wobei diese in der Praxis meist kombiniert werden (Zimmer 2001b: 400):

- die Einflussnahme auf die Relevanz einzelner Normen und Regeln im Verhältnis zu anderen bestehenden Normen und Regeln und damit auf deren Rangfolge,
- die Einflussnahme auf die Interpretation bestehender Normen und Regeln,
- der Versuch, neue Normen und Regeln dauerhaft zu etablieren und durchzusetzen.

Alle drei Mechanismen der Einflussnahme können durch Versuche der direkten Einflussnahme z.B. im Rahmen des Lobbyings erfolgen. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang aber insbesondere eine indirekte Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse und politische Akteure über den Umweg der Öffentlichkeit bzw. via Beeinflussung der öffentlichen Meinung. Ziel dieses Themenmanagements ist es u.a., Einfluss auf die Teile der Umwelt zu nehmen, von denen z.B. politische Akteure in ihrer Legitimation abhängig sind (Ortmann/Zimmer 2001: 309ff.; Zimmer 2001b: 399). Da in modernen Informationsgesellschaften Medien eine zentrale Rolle bei der Veränderung allgemeiner Signifikations- und Legitimationsordnungen spielen und die Präsenz in den Medien eine notwendige Voraussetzung für die Beeinflussung des Publikums bzw. der öffentlichen Meinung darstellt (Agenda Setting), ist die Einflussnahme auf zeitliche, inhaltliche und kontextuelle Dimensionen der Medienberichterstattung dabei für Unternehmen von besonderer Bedeutung.

Themenmanagement umfasst neben dem Agenda Building zudem Framing-Prozesse, d.h. die Beeinflussung von Themendeutungen mittels Betonung und Attribuierung einzelner Aspekte eines Themas. Frames fungieren als kognitiver Bezugsrahmen für die Wahrnehmung und Interpretation von Situationen bzw. kommunikativen Handlungen. So können einzelne Themen – je nach Ereignislage und öffentlicher Problemwahrnehmung – im Kontext sehr unterschiedlicher Deutungsmuster interpretiert werden und mit verschiedenen anderen Themen gekoppelt werden. Neue Informationen werden vor dem Hintergrund vorhandener Wissensstrukturen bzw. Frames (siehe allg. Scheufele 2003) interpretiert, wobei die Interpretationsmuster in der Regel sowohl durch ereignisimmanente als auch ereignisexterne Attribute geprägt sind.

Die unternehmerische Einflussnahme auf öffentliche Thematizierungsprozesse kann zudem vermittelt über Dritte bzw. durch eine Einflussnahme auf die Akteurskonstellation erfolgen (vgl. Zimmer 2001b: 407). Dazu zählen die durch Unternehmen beauftragte bzw. initiierte Vertretung unternehmerischer Interessen in der Öffentlichkeit durch

Vereine und Verbände, die in der öffentlichen Wahrnehmung häufig eine größere Glaubwürdigkeit genießen, und die Kooperation mit Wissenschaftlern und wissenschaftlichen Instituten. Erfolg versprechend sind zudem Kooperationen mit Personen und Institutionen, die per se eine hohe mediale Aufmerksamkeit genießen. Markantes Beispiel aus der jüngsten Zeit für diese Strategien ist die «Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft», die von den Arbeitsgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie getragen und von führenden Wirtschaftsverbänden unterstützt wird.

6 Ressourcen als Basis der Steuerung der institutionellen Umwelt

Zu einem erheblichen Teil werden die Beziehungen zwischen Unternehmen und politisch-rechtlichen Akteuren vermittelt über massenmediale Kommunikation aufgebaut, in der Öffentlichkeit und gestaltet und auf Dauer gestellt. Allerdings spielen aber auch direkte, nicht-öffentliche Interaktionen eine bedeutsame Rolle. Im Rahmen des Lobbyings setzen Unternehmen beispielsweise ihr Fach- und Expertenwissen als autoritative Ressource ein. Lobbyisten als Interessenvertreter mit Expertenwissen erbringen für das politisch-administrative System wichtige Informationsdienstleistungen. Die Quantität und Qualität von Lobbyisten-Informationen bestimmen die Handlungsfähigkeit politischer Akteure mit. Fachwissen stellt insofern für Lobbyisten und für Organisationen, die Lobbying betreiben, eine relevante Machtquelle dar.

Auch der hohe Anteil von ehemaligen Journalisten in der Öffentlichkeitsarbeit kann als Umweltsteuerung durch allokativen Ressourcen interpretiert werden: Deren persönliche Kontakte zu Medien und Medienvertretern sowie deren ausgeprägte Kenntnisse der Strukturen und Prozesse des Journalismus sind eine relevante Machtquelle im Interdependenzmanagement zwischen Unternehmen und Medien. Ähnlich kann mit Blick auf das politisch-administrative System die Beschäftigung von ehemaligen Politikern bei Unternehmen generell bewertet werden.

Zur Beeinflussung der institutionellen Umwelt setzen Unternehmen regelmäßig und systematisch auch allokativen (finanzielle) Ressourcen ein. Die Formen der Einflussnahme sind hier vor allem auf interorganisationaler Ebene zu sehen. Unternehmen nehmen mittels finanzieller Ressourcen Einfluss auf die Regeln und Ressourcen, die es politischen Organisationen erlauben, regulative Entscheidungen zu treffen» (Zimmer 2001: 390f.). Unternehmen haben z.B. über Investitions- und Standortentscheidungen und davon abhängige Arbeitsplätze oder Steuerzahlungen bedeutsamen Einfluss auf staatliche Akteure und deren Handlungsbedingungen. Mit Blick auf Akteure der politischen, insbesondere aber auch der soziokulturellen Sphäre, üben Unternehmen zudem über die Vergabe von Spenden und

durch Sponsoringmaßnahmen (sowie jeweils auch durch deren Verweigerung) Einfluss aus.

Auch in der Kontrolle der Umweltbeziehungen von Unternehmen zu Medien bzw. Journalismus spielen allokativen Ressourcen eine bedeutsame Rolle. Unternehmen finanzieren Medien(-organisationen) partiell über Sponsoring und Werbung. Sie können über die Verteilung dieser finanziellen Mittel strukturell bzw. fallweise auf die Strukturen des Medienmarktes, auf Medienunternehmen und auch auf einzelne redaktionelle Angebote Einfluss nehmen (Jarren/Röttger 2004: 32f.).

Art und Umfang der von Unternehmen eingesetzten allokativen Ressourcen haben Einfluss auf die Potenziale der Öffentlichkeitsarbeit. Unternehmen, die maßgeblich zur Medienfinanzierung beitragen, verfügen über einen strukturellen Machtvorteil gegenüber diesen Medien, der zugleich auch die Handlungsspielräume und Steuerungsmöglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit gegenüber den Medien vergrößert (Jarren/Röttger 2004: 33). Die Einflussnahme von Unternehmen auf Medien bzw. Journalismus mittels allokativer Ressourcen ist damit vor allem als interorganisationales Phänomen zu sehen und erst in zweiter Linie als interpersonales Phänomen (u.a. Bestechung, Begünstigung) zu verstehen.

7 Fazit: Zur Rekursivität des Kommunikationsmanagements

Public Relations fördert und stabilisiert auf der Basis von Beobachtung und Steuerung mittels Kommunikation die Koorientierung zwischen der Organisation und Akteuren oder Organisationen in der Umwelt. Public Relations kann als Element der reflexiven Steuerung von Organisationen beschrieben werden, das die Organisationen darin unterstützt, ihre Handlungsbedingungen analysieren zu können und die möglichen Folgen ihrer Handlungen besser einschätzen zu können.

Mit Blick auf die PR-Praxis sind aber einige grundlegende Defizite in der Durchsetzungsfähigkeit des Kommunikationsmanagements zu konstatieren. PR erhöht in der Praxis eher selten die organisationsinterne Diskursivität und Reflexivität in der Bezugnahme auf Regeln der Sinnkonstitution, sondern ist nach wie vor recht häufig reaktives, ausschließlich extern ausgerichtetes Verlautbarungsorgan der Organisationsleitung (vgl. Röttger 2000: 326ff.).

Zwei Aspekte können zur Erklärung herangezogen werden: Die Durchsetzungsfähigkeit des Kommunikationsmanagements hängt zum einen davon ab, ob Alternativen, funktionale Äquivalente vorhanden sind und zum anderen davon, ob und inwieweit seine Praktiken anschlussfähig sind an die jeweiligen organisationalen Signifikations-, Legitimations- und Herrschaftsordnungen. Die Darstellung

und Analyse der unterschiedlichen Regeln und Ressourcen, die Unternehmen im Rahmen der Steuerung von Umweltbeziehungen nutzen, hat deutlich gemacht, dass PR zwar eine bedeutsame Rolle im Rahmen der Beeinflussung der institutionellen Umwelt einnimmt, dass aber zugleich andere und zum Teil wirkungssicherere Formen der Umweltbeeinflussung existieren. Damit relativiert sich der Stellenwert der PR für Unternehmen zwangsläufig.

Mit Blick auf den zweiten genannten Punkt, die Anschlussfähigkeit des Kommunikationsmanagements an Signifikations-, Legitimations- und Herrschaftsordnungen von Unternehmen zeigen sich für das Kommunikationsmanagement erhebliche Defizite im Bereich der Herrschaftsdimension, d.h. konkret mit Blick auf den Bereich der allokativen Ressourcen.

Ökonomische Organisationen sind durch ihre primäre Orientierung auf die Strukturdimension (allokativen) Herrschaft und die Handlungsdimension Macht gekennzeichnet. Allokative Ressourcen sind daher zentral. Wirtschaftliche Effizienz ist das Erfolgskriterium. Unternehmen orientieren sich heute überwiegend am Paradigma der Wertorientierung und verfolgen als oberstes Konzernziel die Wertsteigerung. Die Implementierung von Value Based Managementsystemen macht dies deutlich. Damit stehen Kommunikationsausgaben zugleich unter einem wachsenden Begründungsdruck, denn die Zuweisung von Ressourcen erfolgt auch bei der Kommunikation an der zu erwartenden Wertsteigerung (EVA) bzw. am Return on Investment (RoI).

Bislang – und angesichts der Schwierigkeiten, Wirkungen von Kommunikation zuverlässig zu messen, erwartbar auch in Zukunft – bestehen aber erhebliche Schwierigkeiten im Nachweis der allokativen Relevanz der PR. Da die drei Dimensionen des Sozialen nur analytisch getrennt zu denken sind und in der Praxis in konstitutiven Wechselbeziehungen stehen, be- bzw. verhindert dies generell die Durchsetzungsfähigkeit der PR.

Vor diesem Hintergrund ist die Erkenntnis ernüchternd: Public Relations wird sich in Unternehmen nachhaltig als Bestandteil der reflexiven Steuerung nicht durchsetzen, solange der Beitrag der PR zur Wertschöpfung nicht benannt und ausgewiesen ist und solange PR nicht anschlussfähig an das dominante Erfolgskriterium wirtschaftliche Effizienz ist.

Ulrike Röttger, Jahrgang 1966, Prof. Dr. phil., Dipl.-Journ., Studium der Journalistik in Dortmund; 1994-1998 wiss. Mitarbeiterin am Institut für Journalistik der Universität Hamburg; 1998-2002 Oberassistentin am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich; Dissertation 1999 mit dem Titel «Public Relations – Organisation und Profession»; seit 2003 Professorin für

Anmerkungen

- 1 Die Differenzierung in regulative und konstitutive Regeln ist insofern idealtypisch, als dass es sich nicht um zwei getrennt zu denkende Typen von Regeln handelt, sondern um zwei unterschiedliche Aspekte, die Bestandteil jeder Regel sind und lediglich in unterschiedlicher Gewichtung zu Tage treten.
- 2 Regeln und Ressourcen sind nicht völlig getrennt voneinander zu sehen: Regeln können Ressourcencharakter bekommen. Die Verpflichtung von PR-Agenturen zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen oder bestimmten Evaluationsverfahren durch Agenturverbände kann gleichzeitig als Ressource im Wettbewerb genutzt werden.
- 3 In Anlehnung an Ortmann/Windeler/Becker et. al 1990: 27 u. 30.
- 4 Public Relations wird hier als Management von Kommunikation verstanden; die Begriffe Public Relations (PR) und Kommunikationsmanagement synonym verwendet.
- 5 Die Unterscheidung von Markt und Öffentlichkeit bezieht sich auf zentrale Organisation-Umfeld-Beziehungen und deren charakteristische Merkmale. Sie ist mit Blick auf die unterschiedlichen für Unternehmen relevanten Signifikations- und Legitimationsordnungen hinreichend präzise, gleichwohl weitere Differenzierungen von Markt (z.B. Kapital-, Absatz-, Personalmarkt) und Öffentlichkeit (z.B. politische, kulturelle Öffentlichkeit) möglich sind (siehe u.a. Szyszka 2004).

Literatur

- Altmeppen, Klaus-Dieter/Thorsten Quandt (2002): Wer informiert uns, wer unterhält uns? Die Organisation öffentlicher Kommunikation und die Folgen für Kommunikations- und Medienberufe. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft* Heft 1. 45-62.
- Becker, Albrecht (1996): Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein situationstheoretisches Konzept. Wiesbaden.
- Becker, Thomas (1998): Die Sprache des Geldes. Grundlagen strategischer Unternehmenskommunikation. Opladen.
- Burkart, Roland (1993): PR als Konfliktmanagement. Wien.
- Engels, Kerstin (2003): Kommunikationsarbeit in Online-Medien. Zur beruflichen Entwicklung kommunikativer Erwerbstätigkeiten. Wiesbaden.
- Giddens, Anthony (1984): »The Constitution of Society«. Cambridge.
- Giddens, Anthony (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturation. Frankfurt/New York (3. Auflage; deutsche Übersetzung der englischen Originalausgabe »The Constitution of Society«. Cambridge 1984).
- Hahne, Anton (1997): Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse – ein kritischer Überblick. Opladen.
- Hoffjann, Olaf (2001): Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. Opladen/Wiesbaden.

- Jarren, Otfried/Ulrike Röttger (1999): Politiker, politische Öffentlichkeitsarbeiter und Journalisten als Handlungssystem. Ein Ansatz zum Verständnis politischer PR. In: Lothar Rolke/Volker Wolff (Hg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen, Wiesbaden: 199-221.
- Jarren, Otfried/Ulrike Röttger (2004): Steuerung, Reflexierung und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In: Ulrike Röttger (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden.
- Merten, Klaus (1992): Begriff und Funktionen der Public Relations. In: *pr-magazin* 23. 11: 35-46.
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Ortmann, Günther (1995): Management und Mikropolitik. Ein strukturationstheoretischer Ansatz (zusammen mit Albrecht Becker). In: Günther Ortmann (Hg.): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: 43-80.
- Ortmann, Günther/Jörg Sydow (Hg.) (2001): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden.
- Ortmann, Günther/Jörg Sydow/Klaus Türk (1997): Organisation als reflexive Strukturation. In: Günther Ortmann/Jörg Sydow/Klaus Türk (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: 315-354.
- Ortmann, Günther/Andreas Windeler/Albrecht Becker et al. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen.
- Ortmann, Günther/Marco Zimmer (2001): Strategisches Management, Recht und Politik. In: Günther Ortmann/Jörg Sydow (Hg.): Strategie und Strukturation. Strategisches management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: 301-349.
- Ronneberger, Franz/Manfred Rühl (1992): Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen.
- Röttger, Ulrike (2000): Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Scheufele, Bertram (2003): Frames – Framing – Framing-Effekte. Theoretische und methodische Grundlegung sowie empirische Befunde zur Nachrichtenproduktion. Wiesbaden.
- Szyszka, Peter (2004): PR-Arbeit als Organisationsfunktion. Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement. In: Ulrike Röttger (Hg.): PR-Theorien. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: 149-169.
- Theis, Anna Maria (1994): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Opladen.
- Wyss, Vinzenz (2002): Redaktionelles Qualitätsmanagement. Ziele, Normen, Ressourcen. Konstanz.
- Zimmer, Marco (2001a): Rekursive Regulation zur Sicherung organisationaler Autonomie. In: Jörg Sydow/Günther Ortmann (Hg.): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: 351-376.
- Zimmer, Marco (2001b): Wege rekursiver Regulation – Eine Aufgabe des strategischen Managements. In: Jörg Sydow/Günther Ortmann (Hg.): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: 377-418.
- Zimmer, Marco/Günther Ortmann (2001): Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet. In: Jörg Sydow/Günther Ortmann (Hg.): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: 27-55.