

# Nachts ist es kälter als draußen

Formen strategischer Kommunikation aus öffentlichkeits- und organisationstheoretischer Perspektive – Abgrenzungen und Entgrenzungen

## Abstract

In der strategischen Kommunikation scheinen sich Grenzen zwischen Werbung und PR zunehmend aufzulösen. Als Beispiele hierfür werden das virale Marketing, Produkt-PR oder das Content Marketing genannt. Um solche Entgrenzungs- bzw. Entdifferenzierungsprozesse beschreiben zu können, bedarf es statt kumulativer Superdefinitionen trennscharfer Abgrenzungen zwischen verschiedenen Formen strategischer Kommunikation. Dieser Versuch soll in diesem Beitrag unternommen werden. Daher werden organisationale Ziele, die mit strategischer Kommunikation verfolgt werden, von unterschiedlichen Formen strategischer Kommunikation strikt getrennt. Dazu werden aus einer öffentlichkeitstheoretischen Perspektive zunächst Werbung und Öffentlichkeitsarbeit als Leistungssysteme des Funktionssystems Öffentlichkeit konzipiert. Aus einer organisationstheoretischen Perspektive werden anschließend das Absatzmarketing und Public Relations als organisationale Subsysteme verortet. Der öffentlichkeits- und organisationstheoretische Zugang werden miteinander verknüpft, bevor auf dieser Basis verschiedene Entgrenzungsprozesse zwischen PR und Absatzmarketing, zwischen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie zur Unterhaltung und zum Journalismus beschrieben werden. Damit setzt der Beitrag an drei Desideraten an. *Erstens* erlaubt die Trennung von organisationsinterner und öffentlicher Perspektive ein plausibleres, weil differenzierteres Verständnis verschiedener Formen strategischer Kommunikation. *Zweitens* ermöglicht die Doppelperspektivierung einen Brückenschlag zwischen dem öffentlichkeits- und organisationstheoretischen Zugang, den es in dieser Weise noch nicht gegeben hat. *Drittens* kann der theoretische Rahmen, mit dem Entgrenzungsprozesse in sehr unterschiedlichen Dimensionen beschrieben wurden, als Blaupause genutzt werden, um aktuelle und künftige Entwicklungen theoretisch zu beschreiben und empirisch zu erforschen.

*Keywords:* PR, Werbung, Entgrenzungen, Öffentlichkeitstheorie, Organisationstheorie

## 1 Einleitung

In der strategischen Kommunikation scheinen sich alte Grenzen zwischen Werbung und PR zunehmend aufzulösen. Als Beispiele hierfür werden verschiedentlich das virale Marketing, Produkt-PR oder Unternehmenswerbung genannt (DGPUK, 2017, S.

1). Hinzu kommen rasch wachsende Formen wie das Corporate Publishing bzw. das Content Marketing. Zwischen wem oder was aber sind hier Durchdringungsprozesse, Grenzverletzungen, Hybridisierungen, Entgrenzungen oder gar Entdifferenzierungen zu beobachten? Solche Prozesse sind ohnehin schon schwierig zu beschreiben (Loosen, 2016), ohne ein klares Verständnis von PR und Werbung ist dieses Unterfangen aber unmöglich. Es drängt sich jedoch der Eindruck auf, dass es genau hieran oft mangelt. So wurden in der Vergangenheit in der PR- und Werbeforschung häufig kumulative Superdefinitionen verwendet, um Unterschiede zwischen PR und Werbung herauszuarbeiten (z.B. Fröhlich, 2015, S. 113). Vielfach werden Werbung bzw. Marketingkommunikation als Mediawerbung, absatz- und damit kundenorientiert verstanden, während (strategische) PR als Pressearbeit interpretiert wird, die für die Gesamtorganisation Image-, Reputations- und Legitimationsziele realisiert (z.B. Röttger, Preusse, & Schmitt, 2014, S. 31). Wenn Werbung aber als absatzorientierte Mediawerbung und PR als image- bzw. legitimationsorientierte Pressearbeit verstanden werden, stellt sich die Frage, wo absatzorientierte Pressearbeit und image- bzw. legitimationsorientierte Mediawerbung einzuordnen sind. Sind dies bereits erste Beispiele für neue Ausdifferenzierungen? Oder sind sie nicht eher das Ergebnis wenig trennscharfer Definitionen, die auf einer Vielzahl an Unterscheidungskriterien basieren, mindestens aber zwei Ebenen vermischen: den Medienzugang und organisationale Ziele.

Wenn solche kumulativen Superdefinitionen zur Abgrenzung von PR und Werbung sowie zur Beschreibung von Entgrenzungsprozessen genutzt werden, sind Vergleiche à la „Nachts ist es kälter als draußen“ die Folge. Um dies in diesem Beitrag zu vermeiden, sollen die organisationalen Ziele, die mit strategischer Kommunikation verfolgt werden, von unterschiedlichen Formen strategischer Kommunikation strikt getrennt werden. Zweckrational ausgedrückt: Es wird zwischen den Zwecken und den Mitteln unterschieden. Dazu wird auf einer systemtheoretischen Basis ein solches ‚Doppelverständnis‘ von Werbung und PR konzipiert. Dies soll durch einen öffentlichkeitstheoretischen und einen organisationstheoretischen Zugang geschehen. Aus einer öffentlichkeitstheoretischen Perspektive (Kap. 2) werden mit Hoffjann & Arlt (2015) Werbung und Öffentlichkeitsarbeit als Leistungssysteme des Funktionssystems Öffentlichkeit konzipiert. Aus einer organisationstheoretischen Perspektive (Kap. 3) werden anschließend das Absatzmarketing und Public Relations als organisationale Subsysteme verortet (ausführlich Hoffjann, 2015). In Kap. 4 werden diese beiden Perspektiven zusammengeführt und gegenseitige Anschlüsse aufgezeigt.

Auf dieser Basis können verschiedene Entgrenzungsprozesse (Kap. 5) theoretisch beschrieben werden. Der skizzierte öffentlichkeitstheoretische Zugang ermöglicht es beispielsweise, Entgrenzungsprozesse nicht nur zwischen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, sondern auch zum Journalismus und zur Unterhaltung zu analysieren. So kann das Content Marketing als Simulation des Journalismus und der Unterhaltung durch die Öffentlichkeitsarbeit und die Werbung konzipiert und beschrieben werden.

Ziel des Beitrages ist es damit, auf einer systemtheoretischen Basis einen organisations- und öffentlichkeitstheoretischen Rahmen zur Beschreibung von Entgren-

zungsprozessen zwischen unterschiedlichen Formen strategischer Kommunikation zu entwickeln. Da dadurch sehr unterschiedliche kommunikationswissenschaftliche, gesellschafts- und organisationstheoretische Themenfelder berücksichtigt werden, wird der Forschungsstand in den jeweiligen Kapiteln kurz skizziert und offengelegt, wo die Überlegungen an andere Ansätze anknüpfen und wo sie sich abgrenzen.

Die Systemtheorie als funktionale Theorie sucht nach Funktionen bzw. Leistungen, die den Bestand eines sozialen Systems mitbewirken (Luhmann, 1991, S. 31). Eine solche differenztheoretische Perspektive ist damit in besonderer Weise geeignet, Ausdifferenzierungen ebenso zu beschreiben wie mögliche Entdifferenzierungen. Dies ist ein Vorteil gegenüber interpretativen Ansätzen wie dem Neo-Institutionalismus, mit dem hingegen Fragen nach dem ‚Wie‘ und ‚Warum‘ von Institutionalisierungs- bzw. Diffusionsprozessen angemessener beantwortet werden können.

## 2 Öffentlichkeitstheoretischer Zugang

Formen strategischer Kommunikation öffentlichkeitstheoretisch zu verorten, ist keine Selbstverständlichkeit. Denn im Mittelpunkt vieler (systemtheoretischer) Ansätze zur Öffentlichkeit steht die Fremdbeobachtung zur Herausbildung von Umwelterwartungen. In einer solchen Perspektive zählen am *Speakers' Corner* in London die Zuschauer ebenso wie mögliche journalistische Beobachter zur Öffentlichkeit, nicht aber die Redner als strategische Kommunikatoren selbst. Aber sind nicht sie es, die der Meinung sind, dass ihre Überzeugungen für alle eine wichtige Information darstellten? Sie können zwar alleine keine Öffentlichkeit herstellen – schließlich können sie niemanden zum Zuhören zwingen. Aber erst die Redner schaffen mit ihrer Rede eine zentrale Voraussetzung für die Konstitution dieser momenthaften Öffentlichkeit. In solchen Fremdbeobachtungs-Ansätzen wird der Journalismus als das einzige Leistungssystem der Öffentlichkeit angeführt (z.B. Kohring, 1997; Hug, 1997). Dabei wird übersehen, dass Selbstbeschreibungen vielfach die Voraussetzung von Fremdbeschreibungen sind. *Erstens* gewannen – insbesondere journalistische – Fremdbeschreibungen gerade deshalb an Bedeutung, weil die Vielzahl an veröffentlichten Selbstbeschreibungen wegen ihrer Menge und ihrer fragwürdigen Vertrauenswürdigkeit zu komplex wurden (Kohring & Hug, 1997, S. 21). Damit hängt *zweitens* eng zusammen, dass Fremdbeschreibungen häufig auf Selbstbeschreibungen anderer angewiesen sind. Journalismus berichtet vor allem über Absichtserklärungen, angekündigte Produktoffensiven und Quartalszahlen, die Parteien oder Unternehmen veröffentlichen. Strategische Kommunikation hat damit für die Öffentlichkeit einen konstitutiven Charakter. Die Besucherzahlen auf den Websites von Verbänden und Unternehmen, die achtstellige Zahl der Twitter-Follower von Donald Trump und eben die Besucherzahlen am *Speakers' Corner* belegen, dass die angebotenen Selbstdarstellungen auch nachgefragt werden – nicht nur von Journalisten (Hoffjann & Arlt, 2015, S. 47f).

Eine solche Perspektive entspricht der Einheitsperspektive von Görke (2007), der neben dem Journalismus auch Unterhaltung und Formen strategischer Kommunikation der Öffentlichkeit zuordnet. Dieser Einheitsperspektive steht die Differenzperspektive von Öffentlichkeit entgegen, in der Journalismus (z.B. Rühl, 1980; Weischenberg, 1992), Werbung (Zurstiege, 1998) und PR (z.B. Ronneberger & Rühl, 1992) als eigene Funktionssysteme konzipiert werden.

Im Folgenden sollen Formen strategischer Kommunikation in der Öffentlichkeit verortet werden. Dazu muss zunächst die Öffentlichkeit als gesellschaftliches Funktionssystem mit seiner Funktion und seinem Code skizziert werden. Anschließend werden die Programmformate und die Leistungssysteme der Öffentlichkeit erläutert, um Formen strategischer Kommunikation öffentlichkeitstheoretisch verorten zu können. Basis hierfür ist der Ansatz von Hoffjann und Arlt (2015), der an bestehende Vorschläge anschließt.

## 2.1 Öffentlichkeit als Funktionssystem

Die Öffentlichkeit ist in der Vergangenheit vielfach als gesellschaftliches Funktionssystem beschrieben worden – z.B. von Marcinkowski (1993), Kohring (1997), Hug (1997) und Görke (1999, 2007). Marcinkowski nennt als Primärfunktion der Öffentlichkeit bzw. der Publizistik die „Ermöglichung der Selbstbeobachtung moderner Gesellschaften“ (1993, S. 118). Die Konzeptionen von Hug (1997), Kohring (1997) und Görke (1999) schließen in vielen Punkten an den Entwurf Marcinkowskis an und weisen untereinander mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede auf. „Auf das Problem, in einer funktional ausdifferenzierten, von divergierenden Beobachterperspektiven gekennzeichneten Gesellschaft eine laufende Beobachtung von Ereignissen für die Ausbildung gegenseitiger Umwelterwartungen gewährleisten zu müssen, reagiert die Gesellschaft mit der Ausdifferenzierung eines eigenen Funktionssystems.“ (Kohring & Hug, 1997, S. 21) Als Funktion der Öffentlichkeit erkennen sie die Orientierungs- bzw. Synchronisationsfunktion. An dieser Stelle konkretisieren Hoffjann und Arlt (2015, S. 14ff), indem sie den Fokus auf die Information legen: Öffentliche Mitteilungen, keineswegs alle, bedienen Informationsbedürfnisse der Publika, die auf dem Laufenden sein wollen, weil diese in einer „Entscheidungsgesellschaft“ (Schimank, 2005) jederzeit damit rechnen, Entscheidungen treffen zu müssen beziehungsweise von Entscheidungen anderer betroffen zu sein. Daraus folgt die Funktion des Öffentlichkeitssystems: „Mit Hilfe des Öffentlichkeitssystems informiert sich eine Gesellschaft über sich selbst.“ (ebd., S. 14) Das Öffentlichkeitssystem löst damit ein kollektives Informationsproblem. Jede Operation des Systems Öffentlichkeit basiert auf der Unterscheidung *kollektive Information / keine kollektive Information*. Dieser Code scheint zur hier verfolgten Einheitsperspektive besser zu passen als Vorschläge wie aktuell / nicht aktuell von Görke (1999, 2007), der zu Formen wie Werbung und Unterhaltung nicht zu passen scheint. Als Erfolgsfaktor öffentlicher Kommunikation bzw. als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium wird *Aufmerksamkeit* benannt (ebd., S. 18).

Öffentliche Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass das Gewinnen und das Schenken von Aufmerksamkeit eine entscheidende Erfolgsbedingung ist. Dies gilt grundsätzlich zwar für jede Mitteilung, in der Öffentlichkeit stellt dies eine besondere Herausforderung dar, weil es sich um Mitteilungen an Abwesende handelt, die gleichzeitig in ihren unterschiedlichen Rollen auch von vielen anderen ‚angesprochen‘ werden. Aufmerksamkeit wird dadurch zu einem knappen Gut.

## 2.2 Werbung und Öffentlichkeitsarbeit als Leistungssysteme der Öffentlichkeit

Wie hat sich das Öffentlichkeitssystem weiter ausdifferenziert? Unterschiedliche Formen öffentlicher Kommunikation identifizieren Hoffmann und Arlt (2015, S. 20ff) mittels der Frage, worauf eine öffentliche Information grundsätzlich gerichtet ist: Ist sie primär auf die durchzusetzenden Zwecke des Absenders, auf die Mitteilung als Beitrag zu einem Thema oder auf das Erleben des Adressaten gerichtet? Daraus ergeben sich die drei Programmtypen des Öffentlichkeitssystems, die sich wiederum weiter ausdifferenziert haben. Dazu muss die Analyse um eine Konkretisierungsstufe erweitert werden (Tab. 1), die zu Führungs- und Mischungsverhältnissen führen, die sich dauerhaft reproduzieren und als eigene Programmformate etablieren: Wenn man die analytisch erschlossenen Programmtypen zueinander in Beziehung setzt, dann lassen sich in einer Kreuztabelle verschiedene Zuschreibungen vornehmen. Es zeigt sich, dass sich auf diese Weise wichtige Formen bzw. Formate der real existierenden Programmvielfalt erschließen.

Tab. 1: Formen öffentlicher Kommunikation (Hoffmann & Arlt, 2015, S. 22)

<b>Fokus auf ...</b> <i>Ergänzt durch ...</i>	<i>Absender:</i> <b>Strategie</b>	<i>Thema:</i> <b>Ereignis</b>	<i>Rezipient:</i> <b>Erlebnis</b>
<i>Absender:</i> <b>Strategische Kommunikation</b>	<i>Feld I:</i> Agitation, Propaganda	<i>Feld IV:</i> Hohe Meinungs-, Kampagnen-Anteile der Berichterstattung	<i>Feld VII:</i> Popularisierung (z.B. Polit-Feste, Politik im Bierzelt)
<i>Thema:</i> <b>Ereignisorientierte Kommunikation</b>	<i>Feld II:</i> Öffentlichkeitsarbeit	<i>Feld V:</i> Nachrichten- und Informationsjournalismus	<i>Feld VIII:</i> Satire, Kabarett
<i>Rezipient:</i> <b>Erlebnisorientierte Kommunikation</b>	<i>Feld III:</i> Werbung	<i>Feld VI:</i> Infotainment, Boulevardisierung	<i>Feld IX:</i> Show, Comedy

In der Öffentlichkeit wie in allen Funktionssystemen haben Binnendifferenzierungen zur Ausdifferenzierung von Publikums- und Leistungsrollen geführt (Gerhards, 2001). Beispiele für Leistungsrollen bzw. -systeme sind im Rechtssystem z.B. Richter bzw. Gerichte, in der Medizin Ärzte und in der Wirtschaft Unternehmer. Eine solche Asymmetrie ist umso mehr institutionalisiert, je mehr die Leistungsrollen als Berufsrollen definiert werden und das Verhältnis von Leistungs- und Komplementärrollen als Professionellen/Klienten-Verhältnis institutionalisiert ist (Stichweh, 2008, S. 336).

Hoffjann und Arlt (2015, S. 23f) erkennen wie Görke (2007) vier Leistungssysteme: Journalismus, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Unterhaltung. Alle vier Leistungssysteme veröffentlichen kollektive Mitteilungen – operieren also mit demselben Code und im selben Erfolgsmedium, der Aufmerksamkeit. Der zentrale Unterschied zwischen ihnen ist in der unterschiedlichen Programmierung des Codewertes zu finden. Dies ist der Sekundärkode bzw. die Leitdifferenz des jeweiligen Leistungssystems (Tab. 2). Der Journalismus operiert mit der Leitdifferenz Aktualität, die Unterhaltung mit der Differenz angenehmes Erleben, die Öffentlichkeitsarbeit überzeugt und die Werbung verführt.

Tab. 2: Die Öffentlichkeit und ihre vier Leistungssysteme (Hoffjann & Arlt, 2015, S.39)

	<b>Funktionssystem Öffentlichkeit</b>			
<b>Funktion der Öffentlichkeit</b>	Information der Gesellschaft über sich selbst			
<b>Leitdifferenz der Öffentlichkeit (Primärkode)</b>	kollektive Information/keine kollektive Information			
<b>Erfolgsmedium</b>	Aufmerksamkeit			
<b>Programme</b>	<i>Ereignis</i>	<i>Erlebnis</i>	<i>Strategie</i>	
<b>Leistungssysteme</b>	<i>Journalismus</i>	<i>Unterhaltung</i>	<i>Öffentlichkeitsarbeit</i>	<i>Werbung</i>
<b>Leitdifferenzen der Leistungssysteme (Sekundärkode)</b>	Aktualität	Angenehmes Erleben	Überzeugen	Verführen

Relevante Unterschiede zwischen den vier Leistungssystemen können mit zwei weiteren Unterscheidungen erläutert werden. Erstens ist dies die Frage, ob sich ihre öffentlichen Beschreibungen primär auf sich selbst oder auf andere beziehen. Zweitens ist es die Frage der Verbindlichkeit. Der Journalismus mit der Leitdifferenz Aktualität kann als verbindliche Fremddarstellung verstanden werden, die Unterhaltung mit der Leitdifferenz Angenehmes Erleben als unverbindliche Fremddarstellung, die Öffentlichkeitsarbeit als verbindliche Selbstdarstellung sowie die Werbung als unverbindliche Selbstdarstellung. Veröffentlichungen der Unterhaltung zeichnen sich dadurch aus, dass sie gerade nicht an den Entscheidungsbedarf der Publika anschließen, sondern auf den Entspannungs- und Ablenkungsbedarf abzielen.

Öffentlichkeitsarbeit und Werbung hingegen dienen der Selbstbeschreibung mit dem Ziel, Entscheidungen im Interesse der positiv Beschriebenen zu beeinflussen. Während in der Werbung als unverbindlicher Selbstdarstellung die Ausblendungsregel weitgehend akzeptiert ist, wird bei der verbindlichen Selbstdarstellung der Öffentlichkeitsarbeit normativ erwartet, dass die Veröffentlichungen sachlich angemessen sind. Daher überrascht es nicht, dass sich Öffentlichkeitsarbeit und Werbung z.B. an den Darstellungsformen und der Ästhetik ihres Pendantes auf der Fremddarstellungs-

seite orientieren, also die Öffentlichkeitsarbeit am Journalismus und die Werbung an der Unterhaltung. Die beiden Leistungssysteme der Selbstdarstellungen werden im weiteren Verlauf ausführlicher skizziert (Hoffjann & Arlt, 2015, S. 24).

Was ändert sich durch die Digitalisierung mit ihren neuen Formen wie sozialen Medien? Die Öffentlichkeit mit ihren Leistungssystemen sind über ihren (Sekundär-)Code bzw. den Sinn ihrer Kommunikation konzipiert worden. Vom Sinn einer Kommunikation sind ihre technischen Verbreitungsmedien zu unterscheiden, die das Problem lösen, dass mit einer Kommunikation mehr Personen erreicht werden, als in einer konkreten Situation anwesend sind. Zwar hat sich die Kommunikationswissenschaft in früheren Jahren vor allem für Massenmedien wie Print, TV und Radio interessiert, die oben genannten Formen öffentlicher Kommunikation belegen aber, dass es öffentliche Kommunikation immer auch schon jenseits der Massenmedien gegeben hat – dies ist mithin kein neues Phänomen z.B. sozialer Medien. So sprachen Gerhards & Neidhardt (1991) lange vor der Digitalisierung neben der massenmedialen Öffentlichkeit bereits von Encounter- und Themenöffentlichkeiten. Öffentlichkeit hat es folglich immer schon auch auf der Mikro- und Mesoebene gegeben. Dies zeigt, dass es ‚die‘ Öffentlichkeit noch nie gegeben hat, sondern es ein Nebeneinander von Weltöffentlichkeit, nationalen und lokalen Öffentlichkeiten, Sachöffentlichkeiten etc. ist. Dazu könnten auch die – empirisch immer noch nicht belegten (Humborg & Nguyen, 2018) – Filter Bubbles (Pariser, 2012) gezählt werden. Kurzum: Die Informations- bzw. Orientierungs- und Synchronisationsfunktion des Öffentlichkeitssystems dürfen nicht mit einer ‚Gleichschaltung‘ der Weltöffentlichkeit verwechselt werden.

### 2.2.1 Werbung: Leitdifferenz Verführen

In einem sehr weiten Verständnis kann die Funktion von Werbung darin gesehen werden, das Problem der Herbeiführung gewünschter Anschlusshandlungen zu bearbeiten (Borchers, 2014, S. 270; Kohring & Borchers, 2013, S. 232). In einer solchen Perspektive wäre auch Öffentlichkeitsarbeit zur Werbung zu zählen. Plausibler erscheint es hier, neben dem Selbstdarstellungscharakter und der Herbeiführung gewünschter Anschlusshandlungen die Unverbindlichkeit der Informationen in den Mittelpunkt zu stellen. In der Werbung werden keine verbindlichen Informationen erwartet – was nicht ausschließt, dass sie dort durchaus zu finden sind. Genau das macht Werbung zum „geheimen Verführer“ (Packard, 1964). Und daher ist sie seit jeher einem Motiv- und Manipulationsverdacht ausgesetzt (Hellmann, 2003, S. 265): „Die Werbung sucht zu manipulieren, sie arbeitet unaufrichtig und setzt voraus, dass das vorausgesetzt wird.“ (Luhmann, 1996, S. 85) Diese Erwartungserwartung ist ein zentrales Merkmal der Werbung: In der Werbung wird die Ausblendungsregel als kollektiv geteiltes Wissen unterstellt (Schmidt, 2002, S. 104). Rezipienten erwarten von Werbern weder normativ noch unterstellen sie ihnen, dass sie die Werbeobjekte angemessen beschreiben. Werbung zielt eben nicht wie Journalismus auf sozial verbindliche Wirklichkeitsentwürfe (ebd., S. 104) – und Rezipienten erwarten dies auch nicht. Wenn Werbung ne-

gative Produkteigenschaften ausblendet oder schlicht lügt, operiert sie „nicht gegen, sondern stets mit dem (Ein-)Verständnis ihrer Rezipienten“ (Zurstiege, 2005, S. 45). Zur Werbung soll hier vor allem die klassische Mediawerbung gezählt werden, die im Sinne klassischer Marketingdefinitionen für den Transport und die Verbreitung über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation bezahlt (Bruhn, 2005, S. 338). In der Werbung steht in noch höherem Maße das Problem der Aufmerksamkeitsgewinnung im Mittelpunkt, die Schmidt sogar zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen zur Werbung stellt: „Ihre Identität gewinnen Werbesysteme [...] über die Produktion folgenreicher Aufmerksamkeit für Produkte, Leistungen, Personen und ‚Botschaften‘ mit Hilfe von Medienangeboten“ (Schmidt & Spieß, 1996, S. 41). Werbung ist also erst einmal unerwünscht und muss alles daran setzen, überhaupt erst Aufmerksamkeit zu erzielen.

### 2.2.2 Öffentlichkeitsarbeit: Leitdifferenz Überzeugen

Zur verbindlichen Öffentlichkeitsarbeit zählen hier vor allem Instrumente wie die Pressearbeit, Kunden- und Mitarbeiterzeitschriften oder die meisten organisationalen Angebote in den sozialen Medien. Im Gegensatz zur Werbung werden in der Öffentlichkeitsarbeit Angemessenheit und Wahrhaftigkeit normativ erwartet. Dies zeigt sich darin, dass Öffentlichkeitsarbeit ihre Publika mit Sachargumenten eher zu überzeugen versucht. Daher operiert Öffentlichkeitsarbeit mit der Leitunterscheidung *Überzeugen*. Während Werbung eher mit unterhaltenden Elementen die eigenen Interessen und Produkte darstellt, bearbeitet die Öffentlichkeitsarbeit die Öffentlichkeit vorrangig mit seriös aufbereiteten und verbindlichen Informationen. Daher bezeichnen Hoffjann und Arlt (2015, S. 57) verbindliche Selbstbeschreibungen mit dem in Vergessenheit geratenen Begriff der Öffentlichkeitsarbeit (Oeckl, 1964). Da die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations in der PR-Forschung meist synonym verwendet werden, birgt diese Wahl das Risiko, dass die Argumentation zu Missverständnissen führen mag. Sie hat aber den Vorteil, dass ebenso wie bei der Werbung auf einen eingeführten Begriff zurückgegriffen werden kann, der intuitiv den verbindlichen und eher rationalen Charakter dieses Leistungssystems der Öffentlichkeit deutlich macht. Das besondere Dilemma der Öffentlichkeitsarbeit ist, dass einerseits oft Lüge und fehlende Angemessenheit unterstellt werden, während Wahrhaftigkeit und Angemessenheit normativ erwartet werden. Dieses Problem zeigt sich besonders in der Presse- und Medienarbeit. Journalisten erwarten hier von ihrer Quelle Öffentlichkeitsarbeit normativ verbindliche Informationen, die sie für ihre eigenen verbindlichen Fremdbeschreibungen verwenden können.

## 3 Organisationstheoretischer Zugang

In Organisationen sind ähnlich wie auf gesellschaftlicher Ebene ebenfalls Ausdifferenzierungsprozesse zu beobachten. Durch Binnendifferenzierung steigern Organisa-



tionssysteme ihre Leistungsfähigkeit. Je komplexer ein System ist, desto geringer ist das Komplexitätsgefälle zwischen der Umwelt und dem fokalen System, desto besser kann das System das Problem bearbeiten. „Die interne Differenzierung eines Systems in Untersysteme ist demnach ein Prozess, durch den das Gesamtsystem die Problematik seiner Umwelt nach innen weitergibt. Es muss widerspruchsvolle Verfahren der Eigenstabilisierung in Untersystemen und damit ein gewisses Maß an inneren Konflikten tolerieren“ (Luhmann, 1964, S. 79). Solche Subsysteme grenzen sich von anderen organisationalen Subsystemen durch ihre Sekundärfunktion ab.

In Unternehmen hat sich eine Vielzahl von solchen Subsystemen bzw. Abteilungen ausdifferenziert. Jedes hat sich auf die Lösung eines spezifischen Problems hin spezialisiert und ausdifferenziert: In der Produktion werden die Produkte gefertigt, im Controlling werden die Effizienz und die Effektivität von Unternehmensaktivitäten kontrolliert und im Absatz werden Produkte bzw. Dienstleistungen vertrieben. Im Folgenden sollen mit der PR und dem Absatzmarketing die für die Forschungsfrage relevanten Subsysteme näher erläutert werden.

### 3.1 Public Relations

Public Relations wird in der Literatur in der Regel auf das gesellschaftliche Umfeld eines Unternehmens hin ausgerichtet (ausführlich Hoffmann, 2007, 2009). Die Probleme, auf die Unternehmen in ihrer Umwelt treffen, ergeben sich aus ihrer autonomen und damit eigensinnigen Operationsweise. Ein Autohersteller produziert Autos zu möglichst geringen Kosten, um anschließend möglichst viele Käufer dafür zu gewinnen. Dass dabei die Natur belastet wird, in Krisen Arbeitnehmer entlassen werden müssen und in Asien Kinder mitarbeiten, erscheint für den wirtschaftlichen Erfolg zunächst zweckmäßig – und damit funktional. Naturschutz, Arbeitnehmerinteressen und Menschenrechte interessieren den Autohersteller nicht, so lange es nicht zu dysfunktionalen und mithin negativen Folgen für ihn kommt. In einer modernen, funktional differenzierten Gesellschaft sind Organisationen zwar autonom, aber nicht autark. Es bestehen u.a. Abhängigkeiten gegenüber der Politik oder gegenüber dem Erziehungssystem, das für die Ausbildung potenzieller Beschäftigter zuständig ist. Je mehr die Umweltsysteme bzw. Bezugsgruppen die dysfunktionalen Folgen eines Systems kritisieren und gleichzeitig die Leistungen dieses Systems für verzichtbar halten, desto eher kann dies zu einer existenzbedrohenden Situation führen.

Neben anderen kann Legitimität zur Vermeidung von Konflikten beitragen. Mit Legitimität meint Fuchs-Heinritz, „dass Herrschende, politische Bewegungen und Institutionen aufgrund ihrer Übereinstimmung mit Gesetzen, Verfassungen, Prinzipien oder aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit für allgemein anerkannte Ziele akzeptiert, positiv bewertet und für rechtmäßig gehalten werden“ (Fuchs-Heinritz, 1994, S. 396). Legitimation kann als zentrale Kategorie der PR begriffen werden, die in der PR-Forschung eine lange Tradition hat (z.B. Ronneberger, 1977; Metzler, 2000; Zerfaß, 2004; Jarren & Röttger, 2009). Organisationen stehen in einer modernen Gesellschaft unter

einem nahezu permanenten Legitimationsdruck, der in den vergangenen 20 bis 30 Jahren deutlich zugenommen hat und vermutlich weiter ansteigen wird. *Die Funktion von Public Relations ist die Legitimation der Organisationsfunktion* gegenüber den als relevant eingestuft Stakeholdern in der Gesellschaft (Hoffjann, 2007). Zur Legitimation stehen der PR im Wesentlichen zwei idealtypische Strategien zur Verfügung, die sich mit der vermutlich ältesten Unterscheidung der PR erklären lassen: die Differenz von *Reden und Handeln*. Wenn Unternehmen mit ihren Reden scheitern, müssen sie anders handeln als ursprünglich geplant. Systemtheoretisch kann Reden als externe Kontextsteuerung und Handeln als unternehmerische Selbststeuerung konzipiert werden (Hoffjann, 2009).

- *Reden*: Wenn PR den relevanten Bezugsgruppen eine kognitive, also veränderungswillige Erwartungshaltung unterstellt, kann das Unternehmen an seiner Unternehmenspolitik festhalten und z.B. mittels der externen Veröffentlichung von Selbstbeschreibungen versuchen, die Umwelterwartungen dieser Bezugsgruppen gegenüber dem Unternehmen zu ändern und damit das Unternehmen zu legitimieren. Diese Strategieoption kann systemtheoretisch als externe Kontextsteuerung bezeichnet werden. Beispiele für solche *externen Kontextsteuerungen* sind die unverbindliche Werbung und die verbindliche Öffentlichkeitsarbeit.
- *Handeln*: Unterstellt PR bei den relevanten Bezugsgruppen eine normativ-kritische Erwartungshaltung und hat eine einzelne Unternehmensentscheidung das Potenzial, die Legitimation des gesamten Unternehmens zu gefährden, wird PR die eigene Unternehmenspolitik zu ändern versuchen. Dies kann systemtheoretisch auch als *unternehmerische Selbststeuerung* modelliert werden.

### 3.2 Absatzmarketing

Analog zur PR kann das Absatzmarketing konzipiert werden. Das Absatzmarketing ‚zielt‘ insbesondere auf den Markt des Organisationssystems (z.B. Zerfaß, 2004, S. 298). Als Markt werden Umweltsysteme innerhalb des Funktionssystems bezeichnet, in denen die Leistungen des fokalen Organisationssystems mit den Leistungen anderer Organisationssysteme konkurrieren. Für Unternehmen sind dies die potenziellen Käufer, die über den Kauf eines Produktes des Unternehmens A oder des Unternehmens B entscheiden. In Anlehnung an Marketing-Definitionen (z.B. Weiber, 1996) kann die Funktion des Absatzmarketings entwickelt werden. Die *Funktion* des Absatzmarketings ist darin zu finden, *die tauschvertraglichen Beziehungen zu Kunden zu gestalten, so dass die Ziele beider Marktparteien bestmöglich erfüllt werden*. Die oben eingeführte Unterscheidung zwischen Reden als externer Kontextsteuerung und Handeln als unternehmerische Selbststeuerung kann auch auf das Absatzmarketing angewendet werden:

- *Reden*: Wenn im Absatzmarketing unterstellt wird, dass z.B. das Produkt und sein Preis konkurrenzfähig sind, kann es das Produkt in den veröffentlichten Selbstbeschreibungen ‚bewerben‘. In der Konsumgüterbranche geschieht dies insbeson-

dere durch die unverbindliche Mediawerbung, in der Investitionsgüterbranche vor allem auch durch Pressearbeit in Fachzeitschriften.

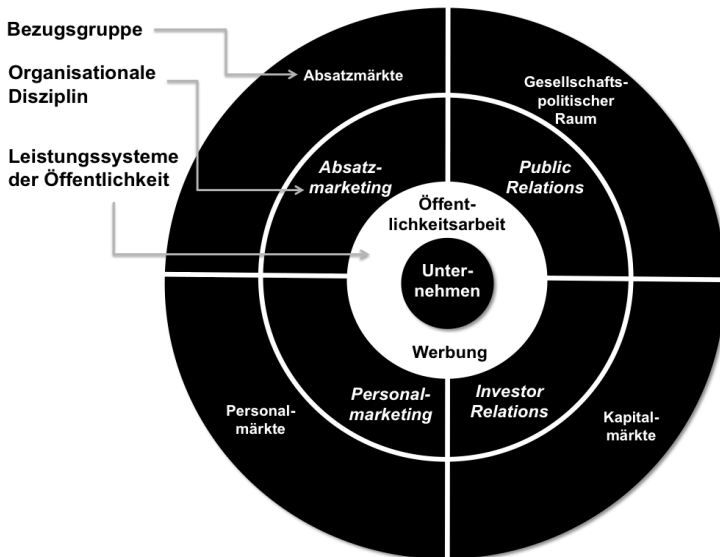
- *Handeln*: Wenn das Absatzmarketing hingegen unterstellt, dass das Produkt oder der Preis nicht mehr konkurrenzfähig sind, wird es hier zunächst Änderungen vornehmen, um Käufer zu gewinnen.

Es ist offenkundig, dass wie in der PR Selbst- und Kontextsteuerungen immer als Mischform auftreten. Im normativen Marketingmanagement werden im Rahmen der Marktforschung zunächst die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen erfragt, um auf dieser Grundlage das Produkt zu entwickeln und einen Preis festzulegen, bevor abschließend das Produkt öffentlich thematisiert wird (Hoffjann, 2015).

#### 4 Verbindung von organisations- und öffentlichkeitstheoretischem Zugang

Wie können der organisationstheoretische und öffentlichkeitstheoretische Zugang zusammgeführt werden? Unternehmen können mit unverbindlicher Werbung und verbindlicher Öffentlichkeitsarbeit ganz verschiedene Ziele verfolgen: Sie können Pressearbeit betreiben, um die neuen Druckmaschinen zu vermarkten, es kann Werbeanzeigen schalten, um nach einem Korruptionsskandal die Akzeptanz zu erhöhen, und mit einer Website gezielt (potenzielle) Aktionäre ansprechen. Die Beispiele zeigen: Unverbindliche Werbung und verbindliche Öffentlichkeitsarbeit können beide gleichermaßen für Absatzziele, PR-Ziele, Personalrekrutierungsziele etc. eingesetzt werden (Abb. 1). Dies zeigt noch einmal die Plausibilität, Werbung vom Absatzmarketing sowie Öffentlichkeitsarbeit von der Public Relations zu unterscheiden.

Abb.1: Bezugsgruppen, organisationale Disziplinen und Leistungssysteme der Öffentlichkeit am Beispiel eines Unternehmens (Hoffjann & Artl, 2015, S. 51)



Um die Verbindung von öffentlichkeits- und organisationstheoretischem Zugang zu verdeutlichen, werden die Anknüpfungspunkte im Folgenden aus beiden Perspektiven erläutert.

Wie kommt die Öffentlichkeit in eine Organisation? Eine solche Frage würde man sich im Falle des Wirtschafts- oder des Wissenschaftssystems kaum stellen. Denn wenn Organisationen „Multireferenten“ (Wehrsig & Tacke, 1992, S. 234) sind, in denen Operationen ganz unterschiedlicher Funktionssysteme zu beobachten sind, ist es zunächst wenig überraschend, wenn auch Operationen des Öffentlichkeitssystems in Organisationen zu beobachten sind. So strukturieren der Primärcode (keine) kollektiven Informationen, sowie die Sekundärcores der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit, mit denen Fragen der Selbstdarstellung sowie der Un/Verbindlichkeit verbunden sind, Erwartungen innerhalb und außerhalb von Organisationen. Auf der einen Seite versuchen Organisationen mit der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, auf dem Umwege der öffentlichen Thematisierung Entscheidungen im Interesse des positiv Beschriebenen zu beeinflussen. Auf der anderen Seite werden sie in der Öffentlichkeit in der Regel auch als (un-)verbindliche Selbstbeschreibungen interpretiert.

Organisationale Subsysteme wie das Absatzmarketing und PR hingegen existieren als Problem nur innerhalb der Organisation. Wenn PR dabei die Interessen externer Bezugsgruppen berücksichtigen und eine Änderung der Unternehmenspolitik empfehlen sollte, dann deshalb, weil es als funktional bei der Bearbeitung des Legitimitätsproblems erscheint. PR interessiert sich für mögliche negative Folgen einer Organisation in ihrer Umwelt immer nur, soweit sie die Legitimation tangieren. Es überrascht nicht, dass externe Bezugsgruppen eine völlig andere Perspektive einnehmen: Bezugsgruppen interessieren sich nicht für die Legitimation einer Organisation, sondern ausschließlich für die negativen Folgen, die sie selbst betreffen und deren Ursache sie der Organisation zuschreiben. Eine Bezugsgruppe legitimiert eine Organisation zwar (oder eben nicht), sie interessiert sich aber nicht dafür, welche Folgen eine fehlende Legitimation für die Organisation hat – es sei denn, dass dies für die Bezugsgruppe wiederum relevant wäre. Entsprechend gibt es auch keine Kommunikation im Medium der Legitimation zwischen der Organisation und einer Bezugsgruppe. Daher ist sowohl für das Legitimations- als auch für das Absatzproblem anzunehmen, dass ihre Entscheidungen primär nach ökonomischen Kriterien getroffen werden. Marketingbezogene Entscheidungen werden ebenso von künftigen Gewinnerwartungen beeinflusst wie legitimationsbezogene Fragen.

Damit können die öffentlichkeits- und organisationstheoretische Perspektive zusammengeführt werden. Ein Öffentlichkeitsarbeiter und ein Werber haben viele Gemeinsamkeiten mit einem Syndikus: Ob bzw. wie ein Unternehmen in der Öffentlichkeit bzw. vor Gericht aktiv wird, entscheiden nicht der Öffentlichkeitsarbeiter oder der Syndikus, sondern die Unternehmensleitung nach ökonomischen Kriterien: Lohnt sich das Gerichtsverfahren? Sind bei einer öffentlichen Richtigstellung die wirtschaftlichen Risiken geringer als die Chancen? Wenn diese Entscheidung erst einmal ge-

troffen ist, wird die Bühne des Rechts bzw. der Öffentlichkeit *eigeninitiativ* betreten. Umgekehrt können Unternehmen auch *unfreiwillig bzw. fremdinitiiert* auf diese Bühnen gezwungen werden. Ein Unternehmen kann verklagt werden und von einer Redaktion öffentlich kritisiert werden. Dieses Beispiel zeigt die Abhängigkeit der Unternehmensleitung von der Öffentlichkeitsarbeit bzw. vom Syndikus: Ein Unternehmen wird nicht lange bestehen, wenn sein Geschäftsmodell vor Gericht verboten wird bzw. wenn die Produkte in der Öffentlichkeit als schädlich diskutiert werden und deshalb von niemandem mehr gekauft werden.

Die Grundsatzfrage des „Ob“ wird daher insbesondere mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit und damit ökonomisch entschieden. Mit Rühl kann dies als vorentscheidene Entscheidung bezeichnet werden (Rühl, 1980). Für die Werbung und die Öffentlichkeitsarbeit heißt dies: Ob ein Unternehmen überhaupt für ein Produkt wirbt und ob es sich überhaupt an einer öffentlichen Diskussion z.B. zum Arbeitsrecht beteiligt, wird ökonomisch – analog dazu z.B. in Parteien politisch – entschieden. Wenn aber erst einmal die Entscheidung für eine Kampagne gefallen ist, sind Werbung und Öffentlichkeitsarbeit autonom. Öffentlichkeitsarbeit ‚kann‘ nur Öffentlichkeitsarbeit. Ökonomische Aspekte werden zwar nicht plötzlich ganz und gar unwichtig – sie beeinflussen Veröffentlichungsentscheidungen dann aber nur mehr auf der jeweiligen Strukturebene. Analog dazu können auch der Journalismus und seine Abhängigkeit vom Geld konzipiert werden: Unternehmerische Grundsatzfragen zum Start eines neuen journalistischen Angebotes, seiner strategischen Ausrichtung und finanziellen Ausstattung werden vor allem nach ökonomischen Kriterien entschieden. Ist es allerdings erst einmal gestartet, ist der Journalismus autonom und wird allenfalls von ökonomischen Aspekten beeinflusst (Hoffjann & Arlt, 2015).

Die Ausführungen zeigen, dass das in Superdefinitionen gezeichnete Bild von absatzfördernder Werbung und legitimationsbezogener Pressearbeit theoretisch wenig plausibel ist. Irritierend ist, dass sich empirisch aber durchaus Belege für diese Superdefinitionen finden lassen. Wenn PR hier als Legitimation eines Unternehmens verstanden wird, ist zu erwarten, dass die Presse- und Medienarbeit bei PR-Themen häufig eine herausragende Rolle spielt, weil hier gesellschaftlich relevante Themen bzw. Werte verhandelt werden, die mithin auch für den Journalismus interessant sind – von der Kernenergie bis hin zum Umgang mit den Anwohnern eines lokalen Sägewerkes. Fragen der Legitimation sind damit oft zugleich journalistisch relevante Themen. Von der Tendenz der Berichterstattung hängen für ein Unternehmen damit die Erfolgsaussichten ab, ihre Interessen durchzusetzen. Denn bei PR-Issues entscheidet die politische, nicht die wirtschaftliche Logik: Während ein Unternehmen mitunter in einer kleinen Nische bestens verdienen kann, zählt in der Politik die (wahrgenommene) Mehrheit. Aus diesem Grund besitzt die politische Medienberichterstattung für politische Akteure eine so herausragende Rolle: Regierungen werden beispielsweise nur in Ausnahmen ein Interesse nicht berücksichtigen, das in der Medienberichterstattung mehrheitlich vertreten wird. PR-Themen finden sich in vielen Ressorts wieder: regel-

mäßig in der Lokal- und Politikberichterstattung sowie oft in der Wirtschaftsberichterstattung. Diese herausragende Relevanz führt dazu, dass in großen Unternehmen von Branchen, die im Scheinwerferlicht des öffentlichen Interesses stehen, eine intensivere Presse- und Medienarbeit zu PR-Themen betrieben werden dürfte als in kleinen und mittelständischen Unternehmen in als wenig riskant empfundenen Branchen.

Und in vergleichbarer Weise wird auch die Werbung und hier konkret die Mediawerbung zwar von allen organisationalen Disziplinen eingesetzt, wird in Unternehmen aber in der Regel als ‚natürliches‘ Instrument des Absatzmarketings verstanden. Denn bei Konsumgütern zeigt sich, dass die Möglichkeiten der Presse- und Medienarbeit dort an ihre Grenzen stoßen, wo es nur wenige Medien gibt, die diese Produkte thematisieren. Auch wenn sich in Publikumszeitschriften bzw. Special Interest Zeitschriften viele Berichte zu Konsumgütern finden mögen, so ist dennoch zu erwarten, dass der mit Abstand größte Teil von Konsumgütern fast nie thematisiert wird – von der Zahnpasta über Nudeln bis hin zu Schokoriegeln. Aus der Sicht der Unternehmen folgt daraus, dass sie allein mit der Presse- und Medienarbeit weder die notwendige Reichweite noch die gewünschte Kontaktzahl erreichen würden. Die Presse- und Medienarbeit ist hier folglich in der Regel allenfalls ein ergänzendes Instrument, während die größte Netto- und Brutto-Reichweite in der Regel mit Mediawerbung in welcher Form auch immer erreicht wird (Hoffjann, 2014).

Diesen ‚natürlichen‘ Verwandtschaftsbeziehungen stehen all die Beispiele gegenüber, in denen bei Gebrauchsgütern (z.B. Auto) oder bei Investitionsgütern (z.B. Landmaschinen) die Presse- und Medienarbeit ein wichtiges absatzbezogenes Instrument ist und in denen nach Unternehmensskandalen die Unternehmen mit Entschuldigungsanzeigen Akzeptanz und Legitimität zurückzuerlangen versuchen. Eine solche Trennung zwischen den Subsystemen bzw. Kommunikationsdisziplinen sowie den Kommunikationsinstrumenten ist in der strategischen Kommunikationsforschung lange etabliert (z.B. Zerfaß, 2004). Daraus folgt, dass hier weder qualitativ etwas Neues zu beobachten ist, noch dass hier Entgrenzungsprozesse zu beobachten sind. Vielfältige Entgrenzungsprozesse sind vielmehr an anderen Stellen zu beobachten und werden im folgenden Kapitel theoretisch beschrieben.

## 5 Entgrenzungen in der strategischen Kommunikation

*Krombacher* spendete vor Jahren für jeden verkauften Kasten Bier einige Cent zur Rettung des Regenwaldes. Advertorials sind zwar als Werbung gekennzeichnet, wollen aber durch ihre redaktionelle Aufmachung Verbindlichkeit suggerieren. Und schließlich erleben gedruckte Zeitschriften als Instrument strategischer Kommunikation eine unerwartete Renaissance: Angebote wie das *Red Bulletin* sind auf den ersten Blick kaum von klassischen redaktionellen Produkten wie *Men's Health* zu unterscheiden. Die Beispiele zeigen die Vielfalt der Entgrenzungsprozesse, die in der strategischen Kommunikation derzeit zu beobachten sind. Im Folgenden soll gezeigt werden, wie

solche Entgrenzungsprozesse auf Basis des entwickelten öffentlichkeits- und organisationstheoretischen Rahmens differenziert beschrieben werden können.

Die deutschsprachige Kommunikationswissenschaft thematisiert Entgrenzungen, Entdifferenzierungen bzw. Hybridisierungen bereits seit vielen Jahren insbesondere für den Journalismus (z.B. Loosen, 2007, 2016; Neuberger, 2004; Pörksen & Scholl, 2011). Obwohl als theoretisches Handwerkszeug hierzu zumeist die Systemtheorie benutzt wird, sind solche Beschreibungen zumeist explizit oder implizit normativ von der Frage geleitet, ob bzw. wie die Autonomie des Journalismus gefährdet ist. Der systemtheoretischen Perspektive wird dabei eine gewisse Ratlosigkeit unterstellt; so fragt Loosen, ob es zu empirischen Evidenzen von Entgrenzungphänomenen im Journalismus keine theoretische Basis gebe (Loosen, 2007). Dennoch soll im Folgenden eine strikte Differenzperspektive verfolgt und zugleich versucht werden, einen (normativ motivierten?) Dogmatismus zu vermeiden. Mit Loosen (2016, S. 184) sollen im Folgenden empirisch beobachtete Entgrenzungen u.a. wie folgt unterschieden werden:

- *Veränderte Strukturen* können strukturelle Kopplungen sein, in denen ein System sich mit seinen Strukturen an einem anderen System orientiert oder Strukturen übernimmt bzw. simuliert. So könnte die Öffentlichkeitsarbeit einer Partei sich in ihrer Mitgliederzeitung an journalistischen Darstellungsformen orientieren.
- *Eine funktionale Entdifferenzierung* liegt vor, wenn tatsächlich ein (partieller oder temporärer) Funktionsverlust eines Systems vorliegt. Gerhards (1991, S. 271) spricht von Entdifferenzierung analog zur funktionalen Differenzierung, wenn eine „Aufhebung einer dauerhaft gegebenen System/Umwelt-Differenz und die Ersetzung derselben durch eine neue Differenz“ gegeben ist. In partieller Form kann davon gesprochen werden, wenn die genannte Mitgliederzeitung immer unabhängiger von den Parteiinteressen und ihrer Finanzierung wird, kritischer über sie schreibt und eines Tages ein unabhängiges journalistisches Medium wird.
- *Neue Formen funktionaler Differenzierung* liegen vor, wenn z.B. strukturelle Kopplungen zur Emergenz neuer organisationaler Subsysteme bzw. öffentlicher Leistungssysteme führen.

Auf dieser Grundlage sollen im Folgenden Entgrenzungsprozesse in drei Dimensionen beschrieben werden, die an die Unterscheidungen aus den vorherigen Kapiteln sowie die eingangs genannten Beispiele anknüpfen: Zunächst werden Entgrenzungsprozesse zwischen den organisationalen Subsystemen PR und Absatzmarketing (Kap. 5.1) erläutert, anschließend zwischen der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit als Leistungssystemen der Öffentlichkeit (Kap. 5.2). Schließlich sollen Entgrenzungen theoretisch verortet werden, die seit einigen Jahren in der Praxis mit Schlagwörtern wie Corporate Publishing und Content Marketing diskutiert werden. Dies sind Entgrenzungen zwischen der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit einerseits sowie dem Journalismus und der Unterhaltung andererseits (Kap. 5.3).

## 5.1 Entgrenzungen zwischen Absatzmarketing und Public Relations

Wo lassen sich Entgrenzungen zwischen den Subsystemen Absatzmarketing und Public Relations finden? Letztlich ist dies die Frage danach, wie sich das Absatzmarketing und PR im Sinne der Legitimation gegenseitig beeinflussen. Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass das Absatzmarketing in Unternehmen eine zentrale Stellung einnimmt. Man könnte auch formulieren: Absatzmarketing ist nicht alles, aber ohne Absatzmarketing ist alles nichts. Denn wenn es einem Unternehmen nicht gelingt, seine Produkte bzw. Dienstleistungen erfolgreich im Markt zu tauschen, wird es schnell aufhören zu existieren. Entsprechend ist in der Pyramide der Corporate Social Responsibility von Carroll (1991, S. 40ff) die grundlegendste Verantwortung eines Unternehmens, Gewinne zu erzielen. Umgekehrt kann eine fehlende Legitimation mittelbar auch die Nachfrage beeinflussen.

Daraus folgt, dass sich Kommunikationsmaßnahmen z. B. der PR und des Absatzmarketings grundsätzlich gegenseitig beeinflussen, da Maßnahmen strategischer Unternehmenskommunikation nicht immer nur in dem intendierten Sinne verstanden werden. So wird eine absatzorientierte Mediawerbung, die mit allzu provokanten Motiven die Aufmerksamkeit zu wecken versucht, oft auch zu Diskussionen in anderen Bezugsgruppen führen. Dies kann wiederum dazu führen, dass der Schaden einer solchen Anzeige größer als der Nutzen ist (Hoffjann, 2015, S. 117). Aus Konzepten wie der Integrierten Kommunikation (z.B. Bruhn, 2009) lässt sich das Postulat ableiten, dass bei jeder Kommunikationsmaßnahme die Folgen für andere organisationale Ziele bzw. Subsysteme reflektiert und nach einer Abwägungsentscheidung berücksichtigt werden. Dies kann als eine Entgrenzung *in einem weiten Sinne* verstanden werden. Neben der Integrierten Kommunikation als präskriptivem Managementkonzept sind in Organisationen weitere Praktiken zu beobachten, die das Problem der Entgrenzung in einem weiten Sinne bearbeiten. Dazu zählen Abteilungen für Unternehmenskommunikation, in denen Disziplinen strategischer Kommunikation zusammengefasst werden, ebenso wie Newsrooms, in denen insbesondere die verbindlichen Öffentlichkeitsarbeitsmaßnahmen verschiedener Disziplinen wie PR, Absatzmarketing und Investor Relations gebündelt sind (Moss, 2016; Hoffjann, 2018). Solche Praktiken auf der Ebene formaler Organisationsstrukturen stellen aber noch keine funktionale Entdifferenzierung im oben beschriebenen Sinne dar, weil sich an der Autonomie der Subsysteme wie PR und Marketing nichts geändert hat.

Beispiele für Entgrenzungsprozesse *in einem engeren Sinne* sind Maßnahmen, die von Beginn an mehrere organisationale Ziele im Blick haben. Dazu kann das so genannte *Cause Related Marketing* (Oloko & Balderjahn, 2009) gezählt werden, in dem Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement als zusätzlichen Produktnutzen und damit als Wettbewerbsfaktor zu nutzen versuchen. Solche Bemühungen werden umso wahrscheinlicher, je weiter die Moralisierung der Märkte (Stehr, 2007) voranschreitet.



## 5.2 Entgrenzungen zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Werbung

Dass sich Öffentlichkeitsarbeit und Werbung laufend neu erfinden müssen, überrascht nicht. Allein die Konkurrenzsituation zwischen verschiedenen Öffentlichkeitsarbeit und Werbung treibenden Organisationen führt zu einem Kampf um Aufmerksamkeit und einem Ringen um Vertrauenswürdigkeit. Dabei ist zu beobachten, dass sich Öffentlichkeitsarbeit und Werbung Strukturelementen der jeweils anderen Seite bedienen, um diese Probleme zu lösen.

Grundsätzlich ist Öffentlichkeitsarbeit auf Abgrenzung zur Werbung bedacht, da sich beide ja gerade durch den Aspekt der (fehlenden) Verbindlichkeit voneinander unterscheiden. Eine Öffentlichkeitsarbeit, die in hohem Maße Elemente der Werbung übernimmt, würde schnell weitere Vertrauenswürdigkeit einbüßen. So versucht beispielsweise die Pressearbeit als zentrale Form der Öffentlichkeitsarbeit durch eine Orientierung an journalistischen Selektions- und Konstruktionskriterien, dass Journalisten ihre Angebote als angemessen sowie aktuell bewerten und veröffentlichen. Diese Orientierung an journalistischen Selektions- und Konstruktionskriterien kann dazu führen, dass sich Öffentlichkeitsarbeit soweit selbst beschränkt, dass sie mit ihren eigentlichen Zielen bzw. Botschaften gar nicht mehr durchdringt – also keine Aufmerksamkeit bzw. Reichweite mehr für ihre strategischen Ziele erzielt. Werbliche Mittel bzw. Werbung selbst können hier helfen, diese Aufmerksamkeitsdefizite zu beheben. Hierzu nutzt Öffentlichkeitsarbeit vor allem Kampagnen. Kampagnen können mit Röttger (2006) als dramaturgisch angelegte, thematisch begrenzte und zeitlich befristete kommunikative Strategien zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit verstanden werden. Solche Kampagnen sind in der Werbung schon lange selbstverständlich, weil wegen der hohen Kosten schon früh Effizienz- und Effektivitätsfragen gestellt wurden. So wurden die Wirkungen unterschiedlicher zeitlicher Werbedruckverteilungen (Hofsäss & Engel, 2003, S. 197-199) schon früh untersucht (z.B. Zielske, 1959 in Schenk, Donnerstag, & Höflich, 1990, S. 86f). Entsprechend sind eine genaue Zielgruppenansprache, eine Fokussierung auf ein Produkt bzw. ein Thema und vor allem die genaue zeitliche Planung der Werbeschaltung selbstverständlich. Mit einer entsprechenden Kampagnen-Planung übernimmt die Öffentlichkeitsarbeit ein zentrales Strukturelement der Werbung (Hoffjann & Arlt, 2015, S. 97). Die genannten Aufmerksamkeitsprobleme können aber auch dazu führen, dass eine Organisation zu der Entscheidung gelangt, mit Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit die notwendige Aufmerksamkeit bzw. Reichweite grundsätzlich nicht mehr erzielen zu können. Große klassische Werbekampagnen von Verbänden wie dem *Zentralverband des deutschen Handwerks* oder dem *Verband der forschenden Arzneimittelhersteller* können als Reaktion auf dieses Problem interpretiert werden.

Umgekehrt stehen die Werbung und mit ihr die Mediawerbung vor dem Problem, die Aufmerksamkeit der Rezipienten zu gewinnen. Denn für Mediawerbung bezahlt man nicht, Werbung sucht man in der Regel nicht, Werbung unterbricht das TV-Pro-

gramm, die Zeitschrift und die Zeitung und stört meistens. Daher nimmt in der Werbepaxis wie in der Werbeforschung seit jeher die Frage eine zentrale Stelle ein, wie die Aufmerksamkeit der Rezipienten zu gewinnen ist. Vor mehr als 100 Jahren entwickelte der amerikanische Experimental-Psychologe Walter Dill Scott (1903) das Konzept der Attention Values, zu denen er Eindeutigkeit, Eindringlichkeit, Ungewöhnlichkeit, Verständlichkeit, Frequenz und Valenz zählt. Kroeber-Riel & Esch (2004, S. 172ff) unterscheiden später aus ihrer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive zwischen drei Aktivierungstechniken – physisch intensiven, emotionalen und überraschenden Reizen. Die Werbevermeidung in Folge teilweise fehlender Akzeptanz von Werbung und der seit den 1970er Jahren zunehmende Legitimationsdruck von Organisationen haben dazu geführt, dass betont sachliche Werbung eine zunehmend häufiger genutzte Strategie ist, um Glaubwürdigkeitsdefizite der Werbung selbst bzw. der werbenden Organisation zu beheben (Willems & Kautt, 2003). Beispiele hierfür sind Anzeigen in Form von Briefen der Unternehmensleitung sowie Advertorials bzw. so genannte PR-Anzeigen, die auf den ersten Blick nicht von redaktionellen Beiträgen zu unterscheiden sind und erst auf den zweiten Blick als Werbung erkennbar sind. Diese können als Strategien der Werbung interpretiert werden, Strukturelemente der Öffentlichkeitsarbeit zu übernehmen.

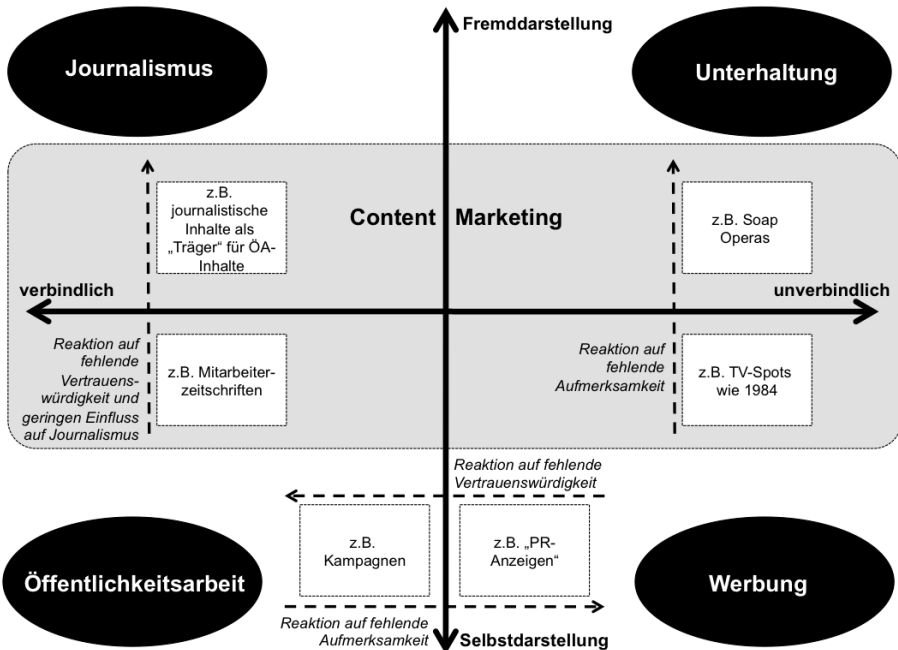
### 5.3 Entgrenzungen zum Journalismus und zur Unterhaltung

In einer Branche wie der Kommunikationspraxis mit ihren schnell wechselnden Trends, Moden und den damit verbundenen Buzzwords ist das seit einigen Jahren intensiv diskutierte Content Marketing schon fast ein ‚Evergreen‘. Die Erscheinungsformen des Content Marketing sind vielfältig – sie reichen von traditionellen Formen wie Kunden- oder Mitgliederzeitschriften über virale Spots bis hin zu Ratgeberangeboten von Unternehmen. In einem kommunikationswissenschaftlichen Verständnis simuliert strategische Kommunikation beim Content Marketing Journalismus und Unterhaltung. *Aus einer marketingwissenschaftlichen Perspektiven ist Content Marketing die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle strategischer Kommunikationsaktivitäten (offline und online), die mit relevanten Unterhaltungs-, Informations- und Serviceangeboten das Ziel verfolgen, dass die Zielgruppe die Angebote aufmerksam rezipiert, weiterempfiehlt bzw. aktiv sucht.* Content Marketing ist damit ein typisches Beispiel für zu beobachtende Entgrenzungen zwischen den Selbstdarstellungs-Leistungssystemen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie den Fremddarstellungs-Leistungssystemen Journalismus und Unterhaltung. Zugleich wird hier noch einmal deutlich, dass Öffentlichkeitsarbeit das Selbstdarstellungspendant zum Journalismus und Werbung das Pendant zur Unterhaltung ist. Daher sollen sie im Folgenden eingehender erläutert werden.

Entgrenzungen sind in der Öffentlichkeitsarbeit bereits bei der Presse- und Medienarbeit zu beobachten, wenn die journalistischen Selektions- und Konstruktionskriterien simuliert werden. Eine vergleichbare Strategie verfolgt die Öffentlichkeitsar-

beit in der direkten Kommunikation mit ihren Publika. Dazu werden verbindliche Selbstdarstellungen als verbindliche Fremddarstellungen getarnt. Content Marketing-Angebote und hier konkreter Corporate-Publishing-Angebote bedienen sich der Mittel des Journalismus, um die Aufmerksamkeit ihrer Zielgruppen zu erreichen (Weichler, 2014).

Abb. 2: Entgrenzungsprozesse zwischen den Leistungssystemen der Öffentlichkeit (erweitert nach Hoffjann & Arlt, 2015, S. 92)



Wenn man die Idee von Organisationen als Multifерenten (Wehrsig & Tacke, 1992) und damit auch die Heterogenität der von ihnen herausgegebenen Medienangebote ernst nimmt, lässt sich hier auch eine weitergehende Entwicklung beobachten. Anknüpfend an vorherige theoretische Überlegungen lässt sich diese wie folgt beschreiben: In Zeitschriften wie dem *Red Bulletin*, dem *Lufthansa Magazin* oder der *ADAC-Motorwelt* gibt es eine Vielzahl von Themen wie z.B. Portraits über Prominente oder Autotests, die in keinem Zusammenhang mit Organisationsinteressen stehen. Sie simulieren Journalismus nicht, sondern sind nichts anderes als Journalismus. Mit welchem Ziel investieren Unternehmen bzw. Verbände teilweise enorme Gelder in solche journalistischen Angebote? Solche journalistischen Angebote dienen als *Trägerrakete* für Öffentlichkeitsarbeit (Abb. 2). Denn vom Interesse und der zugeschriebenen Vertrauenswürdigkeit für die journalistischen Berichte profitieren die Selbstdarstellungen zur Organisation bzw. zu Organisationsinteressen (Hoffjann & Arlt, 2015, S. 95f).

Auf der anderen Seite simuliert Werbung Unterhaltungselemente in Werbespots, in denen die Ästhetik von Kinofilmen simuliert wird. Ein Vorreiter dieser Entwicklung dürfte der Spot *1984* von *Apple* sein. Diese Entwicklung ist seit Etablierung sozialer Medien weiter vorangeschritten: Das Teilen und Liken viraler Spots wird vor allem dadurch erreicht, dass sie immer unterhaltungsorientierter werden, während Produkte immer mehr in den Hintergrund rücken – bis hin zu den Spots, in denen die Absendermarke zunächst gar nicht mehr erkennbar ist und allenfalls durch ein folgendes ‚Outing‘ sichtbar wird. Wie sehr diese so genannte Pullkommunikation an ihre Grenzen stößt, zeigt sich daran, dass virale Spots immer weniger viral sind, sondern sich mit Media-Budgets ihre Reichweite wie klassische Werbespots ‚erkaufen‘.

## 6 Fazit

In dem Beitrag sind Formen strategischer Kommunikation aus zwei Perspektiven beschrieben worden. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit wurden als Leistungssysteme der Öffentlichkeit sowie Public Relations und Absatzmarketing als Subsysteme von Organisationen konzipiert. In dem Beitrag ist der dreifache Nutzen einer solchen Herangehensweise aufgezeigt worden. *Erstens* ermöglicht die Trennung von organisationsinterner und öffentlicher Perspektive ein plausibleres, weil differenzierteres Verständnis verschiedener Formen strategischer Kommunikation, weil hier nicht wie bei einschlägigen Superdefinitionen unterschiedliche logische Ebenen miteinander vermengt werden. *Zweitens* ermöglicht die Herangehensweise einen Brückenschlag zwischen der öffentlichkeits- und organisationstheoretischen Perspektive. Bislang hat die Öffentlichkeitsforschung immer noch Probleme mit organisationsbezogenen Fragen strategischer Kommunikation, während sich umgekehrt die Kommunikationsmanagementforschung immer noch schwer tut mit Fragen der Öffentlichkeit (zum Überblick: Raupp & Wimmer, 2013). Die hier vorgestellte Doppelperspektivierung bietet damit einen theoretischen Rahmen, Fragen der Organisation und der Öffentlichkeit gleichermaßen zu diskutieren. *Drittens* ist gezeigt worden, wie mit diesem theoretischen Rahmen Entgrenzungsprozesse in sehr unterschiedlichen Dimensionen differenziert beschrieben werden können. Dies gilt für die Subsysteme PR und Absatzmarketing ebenso wie für die Leistungssysteme der Öffentlichkeit, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Zudem ermöglicht eine Zusammenschau mit den beiden anderen Leistungssystemen der Öffentlichkeit, Journalismus und Unterhaltung, ‚Übernahmeversuche‘ strategischer Kommunikation, die momentan mit dem Schlagwort Content Marketing diskutiert werden, theoretisch beschreiben zu können.

Der vorgestellte öffentlichkeits- und organisationstheoretische Ansatz kann damit als Blaupause genutzt werden, um weitere aktuelle Entwicklungen detailliert theoretisch zu beschreiben und empirisch zu erforschen. Während die Risiken insbesondere der pseudo-journalistischen Angebote der Öffentlichkeitsarbeit offenkundig sind, sollten dabei auch Entgrenzungstendenzen des Journalismus näher beleuchtet werden,

die in diesem Beitrag nicht im Mittelpunkt standen. Denn genauso wie Getränkehersteller (pseudo-)journalistische Inhalte anbieten, finden sich in klassischen redaktionellen Angeboten immer mehr Öffentlichkeitsarbeits- oder Werbe-Inhalte. Wenn die *Süddeutsche Zeitung* über eigene Bücher- und CD-Reihen und das *Handelsblatt* über eigene Veranstaltungen berichtet, dann wird der Journalismus hier zumindest partiell durch Öffentlichkeitsarbeit und Werbung bereits ersetzt.

Die beschriebenen Entgrenzungen in der strategischen Kommunikation stellen die strategische Kommunikationsforschung vor neue Herausforderungen. Einerseits tragen sie dazu bei, dass die empirische Erforschung noch schwieriger wird, als sie ohnehin schon ist. Bereits bislang hat sich die Kommunikationspraxis wenig um wissenschaftliche Unterscheidungen und Begrifflichkeiten geschert, so dass die Kommunikatorforschung bzw. organisationsbezogene Forschung hier immer wieder vor dem Problem steht, ihren Beobachtungsgegenstand in den verschiedenen Abteilungen zu identifizieren. Mit zunehmenden Entgrenzungen dürfte dies künftig noch schwieriger werden. Andererseits ergeben sich für die theoretische Beschreibung zusätzliche Herausforderungen. Wo finden sich neue Ausdifferenzierungen? Wo sind gar (partielle oder temporäre) Entdifferenzierungen zu beobachten? Es ist zu erwarten, dass es trotz unbestrittener Entgrenzungstendenzen nicht zu einer völligen Entdifferenzierung verschiedener organisationaler Subsysteme oder der Selbstdarstellungs-Leistungssysteme der Öffentlichkeit kommt. Denn die zu lösenden Probleme existieren nach wie vor, so dass wenig dafür spricht, dass PR und Absatzmarketing sowie Werbung und Öffentlichkeitsarbeit – in welcher Form auch immer – miteinander verschmelzen. Für strategische Kommunikation dürfte damit Ähnliches zu vermuten sein, was bereits für den Journalismus herausgearbeitet worden ist: Er mag an den Rändern ‚zerfransen‘ (Entgrenzung bzw. Entdifferenzierung), härtet aber im Kern aus (Ent-Entdifferenzierung) (Loosen, 2016, S. 182f).

## Literatur

- Borchers, N. S. (2014). *Werbekommunikation. Entwurf einer kommunikationswissenschaftlichen Theorie der Werbung*. Wiesbaden: SpringerVS.
- Bruhn, M. (2005). *Kommunikationspolitik*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2009). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Carroll, A. B. (1991). Thy pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- DGPuK (2017). *Das Verhältnis von Public Relations und Werbung. Unterschiede – Gemeinsamkeiten – Grenzziehungen*. Call for Papers zur gemeinsamen Tagung der DGPuK-Fachgruppen Werbekommunikation und Public Relations/Organisationskommunikation 2017 in Wien.
- Fröhlich, R. (2015). Zur Problematik der PR-Definition (en). In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele, (Hg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (S. 103-120). Wiesbaden: SpringerVS.

- Fuchs-Heinritz, W. (1994). Legitimität. In: W. Fuchs-Heinritz et al. (Hg.), *Lexikon zur Soziologie* (3. Aufl.) (S. 396). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gerhards, J. (1991). Funktionale Differenzierung der Gesellschaft und Prozesse der Entdifferenzierung. In H.R. Fischer (Hg.), *Autopoiesis. Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik* (2. Aufl.) (S. 263-280). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Gerhards, J. (2001). Der Aufstand des Publikums. Eine systemtheoretische Interpretation des Kulturwandels in Deutschland zwischen 1960 und 1989. *Zeitschrift für Soziologie*, 30, 3, 163-184.
- Gerhards, J., & Neidhardt, F. (1991). Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit: Fragestellungen und Ansätze. In S. Müller-Dooch, & K. Neumann-Braun (Hg.): *Öffentlichkeit, Kultur, Massenkommunikation. Beiträge zur Medien- und Kommunikationssoziologie* (S. 31-89). Oldenburg: BIS Verlag.
- Görke, A. (1999). *Risikojournalismus und Risikogesellschaft. Sondierung und Theorieentwurf*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Görke, A. (2007). Perspektiven einer Systemtheorie öffentlicher Kommunikation. In C. Winter, A. Hepp, & F. Krotz (Hg.), *Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorieentwicklungen* (S. 173-191). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hellmann, K. U. (2003). *Soziologie der Marke*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Hoffjann, O. (2007). *Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffjann, O. (2009). Public Relations als Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und interner Selbststeuerung. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 57 (3), 299-315.
- Hoffjann, O. (2014). Presse- und Medienarbeit in der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß, & M. Piwinger (Hg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung* (2. Aufl.) (S. 671-690). Wiesbaden: Gabler.
- Hoffjann, O. (2015). *Public Relations*. Konstanz: UVK.
- Hoffjann, O. (2018). Crossmedialität in der Unternehmenskommunikation – Chancen, Barrieren und Lösungen. In K. Otto, & A. Köhler (Hg.), *Crossmediale Kommunikation in Journalismus und Unternehmenskommunikation* (S. 43-62). Wiesbaden: SpringerVS.
- Hoffjann, O., & Arlt, H. J. (2015). *Die nächste Öffentlichkeit: Theorieentwurf und Szenarien*. Springer-Verlag.
- Hofsäss, M., & Engel, D. (2003). *Praxishandbuch Mediaplanung. Forschung, Studien und Werbewirkung. Mediaagenturen und Planungsprozess. Mediagattungen und Werbeträger*. Berlin: Cornelsen.
- Hug, D. M. (1997). *Konflikte und Öffentlichkeit. Zur Rolle des Journalismus in sozialen Konflikten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Humborg, C., & Nguyen, T. A. (2018). *Die publizistische Gesellschaft*. Springer VS: Wiesbaden.
- Jarren, O., & Röttger, U. (2009). Steuerung, Reflexierung und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In U. Röttger (Hg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl.; S. 29-49). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kohring, M. (1997). *Die Funktion des Wissenschaftsjournalismus. Ein systemtheoretischer Entwurf*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kohring, M., & Borchers, N. S. (2013). Werbung mit System? Eine konstruktive Kritik systemtheoretischer Theorien der Werbung. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 61 (2), 221-234.
- Kohring, M., & Hug, D. M. (1997). Öffentlichkeit und Journalismus. Zur Notwendigkeit der Beobachtung gesellschaftlicher Interdependenz – Ein systemtheoretischer Entwurf. *Medien Journal*, 21 (1), 15-33.
- Kroeber-Riel, W., & Esch, F.-R. (2004). *Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Loosen, W. (2007). Entgrenzung des Journalismus: empirische Evidenzen ohne theoretische Basis? *Publizistik*, 52, 1, 63-79.
- Loosen, W. (2016). Journalismus als (ent-)differenziertes Phänomen. In M. Löffelholz, & L. Rothenberger (Hg.), *Handbuch Journalismustheorien* (S. 177-189). Wiesbaden: SpringerVS.

- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1991). Funktionale Methode und Systemtheorie. In N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme* (6. Aufl.) (S. 31-53). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1996). *Die Realität der Massenmedien*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Marcinkowski, F. (1993). *Publizistik als autopoietisches System. Politik und Massenmedien. Eine systemtheoretische Analyse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Metzler, M. S. (2000). The Centrality of Organizational Legitimacy to Public Relations Practice. In R. L. Heath L. (Hg.), *Handbook of Public Relations* (S. 321-334). Thousand Oaks: Sage.
- Moss, C. (2016). Themenorientierte Steuerung: Das Newsroom-Modell in der Unternehmenskommunikation. In C. Moss (Hg.), *Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen* (S. 35-57). Wiesbaden: Springer VS.
- Neuberger, C. (2004). Lösen sich die Grenzen des Journalismus auf? Dimensionen und Defizite der Entgrenzungsthese. In G. Roters, W. Klingler, & M. Gerhards (Hg.), *Medienzukunft – Zukunft der Medien* (S. 95-112). Baden-Baden: Nomos.
- Oeckl, A. (1964). *Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt*. München: Süddt. Verlag.
- Oloko, S., & Balderjahn, I. (2009). Cause related Marketing in Deutschland: Eine kritische Bestandsaufnahme. In S.J. Schmidt, & J. Tropp (Hg.), *Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich, gut zu sein?* (S. 362-379). Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Packard, V. (1964). *Die geheimen Verführer. Der Griff nach dem Unterbewussten in jedermann*. Frankfurt am Main/ Berlin: Econ-Verlag.
- Pariser, E. (2012). *Filter Bubble: Wie wir im Internet entmündigt werden*. München: Carl Hanser.
- Pörksen, B., & Scholl, A. (2011). Entgrenzung des Journalismus. Analysen eines Mikro-Meso-Makro-Problems aus der Perspektive der konstruktivistischen Systemtheorie. In T. Quandt, & B. Scheufele (Hg.), *Die Herausforderung einer Modellierung von Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft* (S. 25-54). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Raupp, J., & Wimmer, J. (2013). PR und Öffentlichkeit: ein Theorie-Import/Export. In O. Hoffmann, & S. Huck-Sandhu (Hg.), *Unvergessene Diskurse. 20 Jahre PR- und Organisationskommunikationsforschung* (S. 297-314). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Röttger, U. (2006). Campaigns (f)or a better world? In U. Röttger (Hg.), *PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit* (3. Aufl.) (S. 9-24). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Röttger, U., Preusse, J., & Schmitt, J. (2014). *Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Ronneberger, F. (1977). *Legitimation durch Information*. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Ronneberger, F., & Rühl, M. (1992). *Theorie der Public Relations. Ein Entwurf*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rühl, M. (1980). *Journalismus und Gesellschaft. Bestandsaufnahme und Theorieentwurf*. Mainz: v. Hase & Koehler Verlag.
- Schenk, M., Donnerstag J., & Höflich, J. (1990). *Wirkungen der Werbekommunikation*. Köln: Böhlau.
- Schimank, U. (2005). *Die Entscheidungsgesellschaft*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Schmidt, S. J. (2002). Werbung oder die ersehnte Verführung. In H. Willems (Hg.), *Die Gesellschaft der Werbung. Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven* (S. 101-119). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmidt, S. J., & Spieß, B. (1996). *Die Kommerzialisierung der Kommunikation. Fernsehwerbung und sozialer Wandel 1956-1989*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Scott, W.D. (1903): *The theory of advertising*. Boston: Small, Maynard & Co.
- Stein, N. (2007). *Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Stichweh, R. (2008). Professionen in einer functional differenzierten Gesellschaft. In: I. Saake, & W. Vogd (Hg.), *Moderne Mythen der Medizin. Studien zur organisierten Krankenbehandlung* (S. 329-344). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Wehrsig, C., & Tacke, V. (1992). Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In T. Malsch, & U. Mill (Hg.), *ArBYTE. Modernisierung der Industriosociologie?* (S. 219-239). Berlin: edition sigma.
- Weiber, R. (1996). *Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz*. Arbeitspapiere zur Marketingtheorie Nr. 1. Trier.
- Weichler, K. (2014). Corporate Publishing: Publikationen für Kunden und Multiplikatoren. In A. Zerfaß, & M. Piwinger (Hg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler (i.V.).
- Weischenberg, S. (1992). *Journalistik. Medienkommunikation: Theorie und Praxis. Band 1: Mediensysteme, Medienethik und Medieninstitutionen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Willems, H., & Kautt, Y. (2003). *Theatralität der Werbung. Theorie und Analyse massenmedialer Wirklichkeit: Zur kulturellen Konstruktion von Identitäten*. Berlin, New York: Gruyter.
- Zerfaß, A. (2004). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zielske, H.A. (1959). The remembering and forgetting of advertising. *Journal of Marketing*, 23, 239-243.
- Zurstiege, G. (2005). *Zwischen Kritik und Faszination. Was wir beobachten, wenn wir die Werbung beobachten, wie sie die Gesellschaft beobachtet*. Köln: Halem.
- Zurstiege, S. (1998). *Mannsbilder – Männlichkeit in der Werbung. Eine Untersuchung zur Darstellung von Männern in der Anzeigenwerbung der 50er, 70er und 90er Jahre*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag